إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة

إعداد
منى عطية خزام خليل
أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان




مكتبة
طريق العلم

إدارة

المؤسسات الاجتماعية

فى بيئة متغيرة

إدارة
المؤسسات الاجتماعية
فى بيئة متغيرة

إعداد

منى عطية خزام خليل

أستاذ التخطيط الاجتماعى المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

2013



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	إدارة المؤسسات الإجتماعية في بيئة متغيرة.
اسم المؤلف	منى عطية خزام خليل.
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الايداع	2726 / 2013
الترقيم الدولي	978-977-438-368-1.
تاريخ الطبعة	الأولى يناير 2013.



إلى زوجى وشريك رحلة كفاحى العلمى والعملى

المهندس إدوارد حبيب

وإلى ابنى الغالى

افرايم

وإلى ابنتى وثمرة حياتى

كارن

وإلى جميع المهتمين بالخدمة الاجتماعية والإدارة علميا وعمليا

أهدى هذا العمل المتواضع

المؤلفة

منى عطية خزام خليل

مقدمة الكتاب

تعتبر الإدارة من أقدم الممارسات الانسانية على الاطلاق فالإدارة وظيفة إجتماعية تؤثر فى المجتمع بكل مجالاته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و.........والادارة الفاعلة هى مقياس لتقدم الأمم . ويقوم بوظيفة الإدارة مختلف المنظمات والمؤسسات التى يقع على كاهلها تقديم الخدمات المختلفة بكل قطاعات المجتمع . والقيام بأعباء الاشراف والرقابة و...... لضمان سلامة وجودة الخدمات المقدمة .

إذن فالإدارة فى المجالات الاجتماعية هى عبارة عن أوجه الأنشطة الإدارية المرتبطة أو المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وتعبئة الموارد البشرية والمادية واستخدامها أفضل استخدام لتحقيق أهداف محددة .

وينظر للإدارة فى المجالات الاجتماعية على أنها عملية ترجمة السياسة الاجتماعية إلى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف محددة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة وبأقل تكلفة فى إطار المحددات القائمة .

وتزداد اهمية الإدارة فى المجالات الاجتماعية كلما كثر عدد السكان ومشاكلهم وتعددت احتياجاتهم وتشعبت مصالحهم لأن ذلك يتطلب توفير برامج وخدمات ومشروعات وتوفير الأموال والموارد والاستعانة بنظم معلومات دقيقة وطرق حديثة فى إدارة هذه البرامج والمشروعات من خلال المؤسسات الاجتماعية المختلفة مستخدما طرق الخدمة الاجتماعية وادواتها ووسائلها لوضع الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة .

ويتضمن هذا المؤلف أربع أبواب أساسية الأول منهم يعرض أساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية .

ويتضمن هذا الباب أربع فصول منها : الأول منهما الادارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية ويعرض أساسيات الادارة والمفاهيم الادارية المرتبطة وأثر ثورة المعلومات على حياتنا المعاصرة والوظائف الأساسية للإدارة ومبادئها وأهميتها فى الخدمة الاجتماعية والخلفية التعليمية للأخصائى الإجتماعى كإدارى ناجح. والفصل الثانى يعرض التنظيمات

الحكومية والأهلية العاملة فى مجال الخدمة الاجتماعية وكيفية ممارسة عملها فى ظل التغيرات القانونية والبيئية والسياسية و.....الحالية .

والفصل الثالث يعرض القيادة الادارية وكيفية التأثير فى سلوك الأفراد و الجماعات وكيف تصنع القائد الادارى الناجح وما موقع النساء من القيادة الادارية ثم التعرض فى الفصل الثالث إلى الاتصالات الادارية وأهدافها وأهميتها وأنواعها وعناصرها ومحدداتها ووسائلها وأشكالها والمعوقات التى تواجه الاتصالات الادارية وشروط الاتصال الادارى الجيد وذلك بهدف نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات والتأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب .

أما الباب الثانى فقد عرض الوظائف الأساسية للإدارة ففى الفصل الخامس عرض وظيفة التخطيط وماهيتها ومراحل التخطيط الادارى وأنواعه ومستوياته وشروطه ومقومات التخطيط الادارى الناجح فى وضع خطة جيدة وفعالة .

ثم الفصل السادس عرض التنظيم الادارى وماهيته وأنماطه واهميته ومبادئه وخطواته وأنواعه ومميزات التنظيم الادارى فى عصر المعلومات حتى يمكن تحقيق الأهداف بأقل مجهود ووقت وبأقصى كفاءة ممكنة . وفى الفصل السابع تم التعرض إلى صنع وإتخاذ القرار الادارى والذى يبدأ بعدم التأكد حول ما يجب عمله فى مواجهة مشكلة ما وينتهى بأختيار الحل الذى يزيل حالة عدم التأكد للوصول إلى حل مناسب للمشكلة وأيضا الأدوات الحديثة المستخدمة فى صنع واتخاذ القرار ومتى وكيفية تفويض سلطة اتخاذ القرار وصفات القرار الجيد . وفى الفصل الثامن تم التعرض لتدريب العنصر البشرى بالمنظمة والأساليب والطرق المتبعة فى التدريب فضلا عن وظائفه وخطواته وعناصره الأساسية وأهميته وذلك للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة . وفى الفصل التاسع تم التعرض للتوجية الادارى للعنصر البشرى والاعتبارات التى يجب مراعاتها فى التوجيه الفعال فضلا عن المنظمات الأساسية للتوجيه الادارى وذلك لمواجهة أية مشكلات وضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

وفى الفصل العاشر تم التعرض للرقابة وماهيتها وخطواتها الأساسية وأنواعها وأساليبها وخصائص نظام الرقابة الفعال وقيود نظام الرقابة الفعال وذلك للتحقيق مما إذا كان كل شئ يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة . وفى الفصل الحادى عشر تم التعرض لتقويم الأداء من خلال معايير وتطلبات وأساليب لتقويم الأداء وخطواته والاعتبارات التى يجب توافرها وماهى مسئولية التقويم والعوامل والمشكلات الخاصة بتقويم الأداء وخصائص تقويم الأداء الفعال وذلك لتنمية العاملين والمنظمة ككل وتحديد جودة عمل الفرد فى الوظيفة التى يشغلها وتقدير جدارة المنظمة فى تحقيق أهدافها.

اما الباب الثالث جاء ليعرض الاتجاهات الحديثة للإدارة فتعرضالفصل الثانى عشر لإدارة المعلومات فى التنظيمات الحكومية والأهلية ومفهوم واهمية المعلومات وطرق الحصول عليها ومصادرها وانواع نظم المعلومات وكيفية معالجة البيانات ونظام تدقيق المعلومات الادارية فى التنظيمات الحكومية والأهلية .

وعرض الفصل الثالث عشر لإدارة الوقت وماهى المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية والمنهجية والطرق المتبعة لإدارة الوقت وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة .وجاء الفصل الرابع عشر لعرض إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية من حيث طبيعتها وأهدافها ومبادئها وخطواتها وضمانات تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية .

والفصل الخامس عشر تم التعرض فيه لإدارة الأزمات والكوارث وماهية الأزمة وتصنيفها وماهية إدارة الأزمة تعريفا ونشاتها والمتطلبات الادارية للتعامل مع الأزمة ومراحل إدارة الأزمة ثم التعرض للكوارث والتعرف على أسباب التزايد لإثارة الكوارث وابعادها وأنواعها المختلفة وماهية إدارة الكوارث والخطوات الأساسية لإدارة الكوارث والجهات الفاعلة والمسئولة فى إدارة الكوارث وماهى الضمانات الأساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث . وفى الفصل السادس عشر تم التعرض لإدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة بها وتطورها التاريخى والمناهج الإدارية المستخدمة فى إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة واهدافها ونطاق عملها ومهامها الوظيفية

ومايقابلها من مشكلات داخل المؤسسات الاجتماعية والحلول المقترحة للتغلب على هذه المشكلات .

وفى الفصل السابع عشر تم التعرض لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة أوالمؤسسة وتوضيح ماهية البيئة الخارجية ومكوناتها وخصائصها وأهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية والأساليب المتبعة لتجميع المعلومات للبيئة الخارجية والخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية فضلا عن الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة وضمانات نجاح المنظمة فى إدارة البيئة الخارجية المتغيرة حيث ان الادارة وليدة البيئة التى تمارس فيها ومن خلالها ومن ثم فإن المتغيرات البيئية وإن كانت لا تؤثر على طبيعة وأبعاد الوظائف الادارية كمجموعة من الوظائف التى يؤديها المدير تتطلب النظر إليها ياعتبارها نظاما فرعيا يعمل فى ظل نظام اكبر هو البيئة او المجتمع الذى توجد فيه المنظمة .ثم الفصل الثامن عشر تم التعرض للإدارة الإستراتيجية والفروق الأساسية بينها وبين التخطيط الإستراتيجى ومستويات الإدارة الإستراتيجية وأين تمارس ، ومن المسئول عنها ، وما هى مهام وأدوار المدير الاستراتيجى لتحقيق أهداف المنظمة .

واخيرا جاء الباب الرابع لعرض دراسات وبحوث ميدانية فى إدارة فى بيئة متغيرة

ونامل أن ينير هذا العمل العلمى المتواضع أمام دارسي الخدمة الاجتماعية وامام السادة الاخصائيين الاجتماعيين الاداريين ويدعم ادوارهم الادارية فى المؤسسات الاجتماعية لتحقيق الاهداف المحددة بكفاءة وفعالية أكثر وأن يكون لبنة فى التراث المعرفى للخدمة الاجتماعية فى مواكبتها للتطورات والتغييرات الحادثة باستمرار فى مجتمعنا المصرى وبيئتنا المحلية والعالمية .

والله ولى التوفيق والنجاح

المؤلفة

منى عطية خزام خليل

البــاب الأول

اساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الإجتماعية

الفصل الأول : الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية

الفصل الثانى :التنظيمات الحكومية والاهلية العامة فى مجال الخدمة الاجتماعية

الفصل الثالث : القيادة الإدارية

الفصل الرابع :الآتصالات الإدارية

الفصل الأول

الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية

أولا : الإدارة والمفاهيم ذات العلاقة :

أصبحت الإدارة **Management** تمثل ميدانا عريضا له تحدياته ومتطلباته ومحدداته. كما أنها تعتبر عملا متميزا ومختلفا عن بقية الأنشطة الإنسانية الأخرى.

ويعتبر الفكر الإدارى المعاصر محصلة مجموعة من العلوم التى ساهمت فى تكوين المعرفة الإدارية .ومن أمثلة العلوم التى ساهمت بشكل واضح فى نظرية الإدارة الاقتصاد والهندسة والعلوم السلوكية والسياسية والاجتماعية و...........

وقد امتدت مساهمة هذه العلوم إلى كل من الجانبين النظرى والتطبيقى للإدارة .

ولعل تعدد وتباين روافد نظريات الإدارة يفسر وجود عدد من مدارس الفكر الإداري لذلك ليس هناك مفهوم واحد شامل ومتفق عليه للإدارة .فهناك من يرى الإدارة على أنها:

عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير فى السلوك الإنسانى فى نطاق بيئة مناسبة .

ويمكن ملاحظة ما يلى على هذا المفهوم :

1- يبرز حقيقة أن الإدارة تمثل عملية وليست حدثا يبدأوينتهى فى نقطة زمنية واحدة ، فالإدارة عملية حيث تضم سلسلة من الوظائف المترابطة مثل التخطيط **Planning** والتنظيم **Organising** ، والتنسيق **Coordinating** والرقابة **Control** .

2- أنه يوضح ممارسة الإدارة لاتتم إلا عندما يكون هناك هدف محدد يراد تحقيقه . ومع أن الأهداف التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها قد تختلف ، كما أن اهداف المنظمة الواحدة قد تختلف من وقت لآخر ، أى أن الإدارة لا تعبر بصفة مستمرة عن سلوك موجه نحو هدف **Goal- Orientel Behaviour** .

3- يوضح أن الإدارى تنطوى على التأثير فى الأفراد بصورة سواء مباشرة أو غير مباشرة .

4- يركز أيضا على ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق العملية الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج المطلوبة . سواء كانت هذه البيئة داخلية والخارجية .

بينما هناك من يرى ان مفهوم الإدارة يمكن تناوله من جانبين هما :

الجانب الأول :

الإدارة كعلم : Management Asacience

هى ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذى يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية ، والسلوك الإنساني ، الذى يجرى فى التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة .

الجانب الثانى :

الإدارة كممارسة :Management Asapractice"

فالإدارة هى الإستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والوقت والمعلومات من خلال العمليات الإدارية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف .

ويمكن ملاحظة ما يلى على هذا المفهوم :

1ـ ان الأدوات المستخدمة فى ممارسة الإدارة هى :

(أ) الموارد البشرية (عاملين و.......).

(ب) الموارد المادية (الأجهزة والأدوات والمبانى).

(ج) الموارد المالية (التكلفة والميزانية).

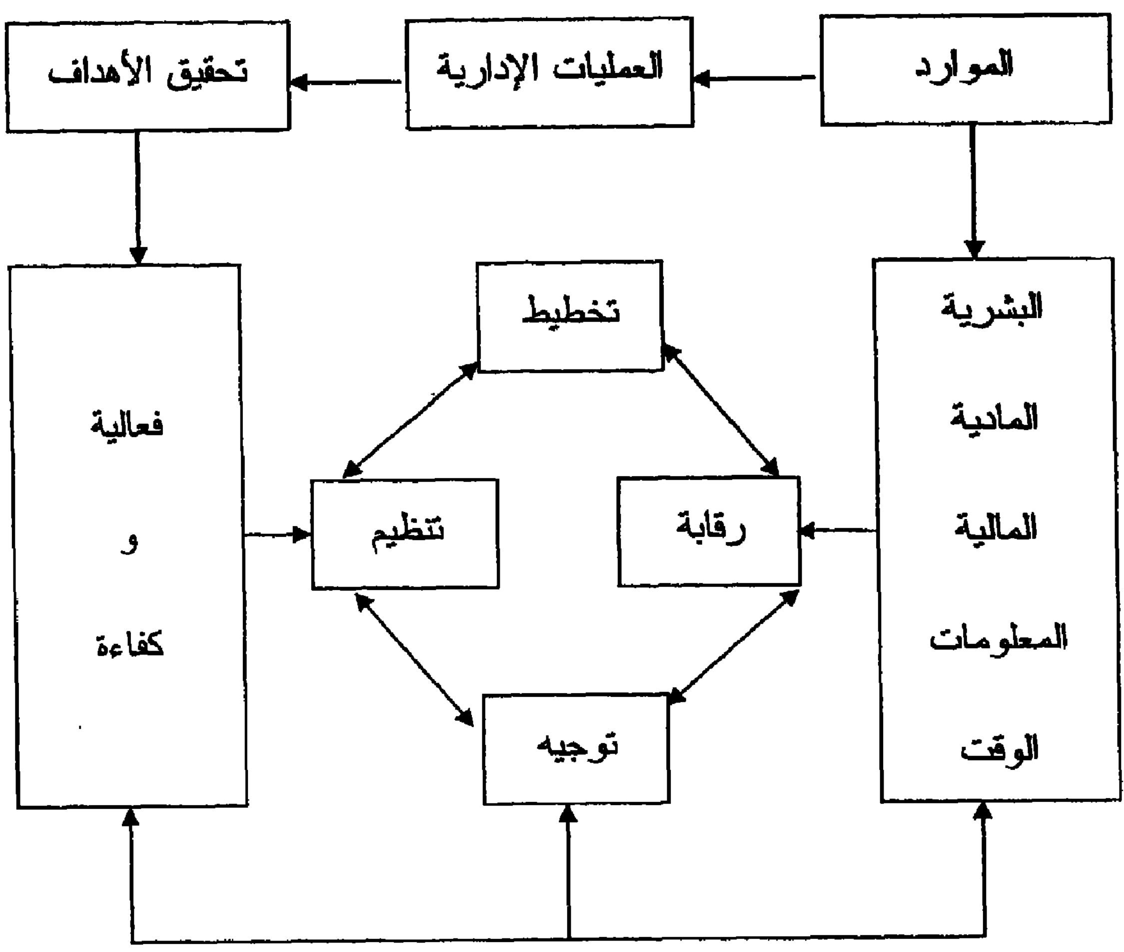
(د) المعلومات .

(هـ) الوقت أو الزمن المحدد لإنجاز العمل وتحقيق الهدف .

2- تتمثل عمليات الإدارة فى الوظائف الممارسة على الواقع العملى والممثلة فى التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، و........

3- يركز المفهوم على أن تتسم الممارسة لتحقيق الأهداف والتى يجب تحقيقها بفعالية **Effectiveness** وكفاءة **Efficieny** .

والشكل التالى يوضح مفهوم الإدارة كعلم وممارسة



بينما يرى أحمد مصطفى أنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها فى النشاط الحكومى بما يحقق أهداف المجتمع .

ويمكن ملاحظة ما يلى على هذا المفهوم :

1- أن الإدارة هى أسلوب تطبيقى وليس نظرى أى أن الإدارة علم .

2- أن الإدارة بممارستها تجمع بين المبادئ العلمية والأسس الإدارية أى أنها عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية .

3- أن الإدارة تسعى دوما لتحقيق هدف محدد .

4- أن الإدارة أسلوب يمكن تنفيذه من خلال مؤسسات حكومية .

5- أن الإدارة تهتم بالإجراءات التنظيمية والإدارية لتحقيق أهداف مجتمعية محددة

فضلا عن ان الإدارة تعرف على الها صنع القرارات Management Decision Making . ويبرر هذا المفهوم أهمية صنع واتخاذ القرارات والمهارات والقدرات اللازمة لها فى نجاح الإدارة . فجوهر جميع الوظائف الإدارية تنطوى على صنع واتخاذ القرار.

كما يراها البعض انها :

النشاط الإدارى اللازم لتنفيذ السياسة العامة للدولة بأحسن كفاءة ممكنة .وهى الأنشطة التى تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب تحقيق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الإداري ، وهى المصلحة العامة كما تفسرها وتحددها المؤسسات الحاكمة .

ويتضح من ذلك أن :

1- الإدارة تعمل على تحقيق السياسة العامة .

2- عدم تفهم أهداف الجهاز الإدارى الأمن خلال النظام السياسى .

3- الجهاز الادارى هو اداة تنفيذ السياسة العامة . ويضم عدة منظمات مثل الوزارات والمصالح والهيئات و........

ومن خلال العرض السابق يتضح تعدد مفهومات الادارة العامة من العلوم الاجتماعية ومن ثم يصعب تعميم مفهوم محدد لأختلاف مفاهيم وخبرات وتفكير الأفراد فضلا عن تعدد مدارس الإدارة العامة ولكل مدرسة مفهوم خاص بها .

ومما سبق نستنتج ان الإدارة لها مجموعة من الخصائص يمكن عرضها فى الآتى:

1- الإدارة عملية بمعنى الها مجموعة من الخطوات المتتالية والمتداخلة التى ستهدف الوصول إلى غايات محددة .

2- إن كل مرحلة من مراحل الإدارة أو عملية من عملياتها تتطلب الأختيار بين البدائل المتاحة والتوصل الى القدر المناسب للأنتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى .

3- الإدارة تأثير على أداء وسلوك العاملين فى المنظمة لتجعلهم يقومون بمسئولياتهم بطريقة تتفق وفلسفة المؤسسة وتحقق أهدافها .

4- الإدارة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف التى قامت المنظمة من أجله ،أى تجميع الجهود بشكل منظم نحو الأهداف والغايات النهائية فى المنظمة بطريقة تضمن التنسيق وعدم الازدواجية وتوحيد الجهود .

5- أن الإدارة كأسلوب وطريقة علمية لتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف تتضمن عدة شروط ومحكات للحكم على نجاح أو فشل الأسلوب الإدارى منها أولا تحقيق الأهداف وثانيها الكفاءة فى الإدارة وثالثها التوفير فى الوقت والجهد .

6- تتضمن مستولية القائم بالإدارة السعى باستمرار على تهيئة المناخ وإيجاد الكوارد الجديدة وتنمية الموارد المتاحة للمنظمة بالدرجة التى تسمح لها التوسع أوالتجديد فى البرامج بما يكفل للمؤسسة مواكبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع .

7- الإدارة تتضمن عمليات ووظائف مثل (التخطيط ، التنظيم ، التمويل ، اتخاذ القرار ، ....) .

ولكن هنا يجب أن نفرق بين الإدارة العامة والإدارة الأعمال على الرغم من صعوبة الأمر بسبب أن المصدر أو التراكم المعرفى لكل منها ظل لفترة ليس بالقصيرة مشتركا ، ولكن سمة العصر هى الميل إلى التخصص جعلت سنات كل منها تتحدد وتتميز عن الخرى.

وإذا كانت إدارة الأعمال تعنى أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الهادف إلى تحقيق الربح وهى بذلك تهتم بالتنظيم والإدارة فى المجال الاقتصادى إلا ان الإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية .

أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال :

وبمكن أن نوجز أهم الخصائص المشتركة من الإدارة العامة وادارة الأعمال فى النقاط التالية :

1- أن كل من الإدارة العامة والإدارة الأعمال تعتبر علما مستقلا له منهجه وأساليبه وادواته ومجال الممارسة والأطرالنظرية التى ستند اليها والمبادئ التى يلتزم الممارسين بها فى أدائهم للعمل .

2- تعتبر كافة العمليات الوظائف (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التمويل - اتخاذ القرارات......)عمليات ووظائف مشتركة فى كل من الإدارة العامة وادارة الأعمال

3- أن كل من الإدارة العامة وادارة الأعمال وسيلة وليست هدفا تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وفقا لطرق العمل التى يتوسم المدير فيها إمكانية تحقيقها للأهداف بأقل تكلفة وجهد .

4- تشترك الإدارة العامة مع إدارة الأعمال فى الأخلاقيات والقيم المهنية التى يتحلى بها الممارس فى إطار أيدولوجية المجتمع .

5- يلتزم الممارس فى كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال بالمسئولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الاشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتجددة باستمرار .

6- تشتق الإدارة العامة وإدارة الأعمال من قواعد التعيين لوائح وقوانين واحدة .

7- كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق التطور مع وجود انسيابية فى المعرفة فيما بينهما .

8- نظرا لإشتراك الإدارة العامة وإدارة الأعمال فى الوظائف والعمليات الإدارية فإن المشكلات الإدارية التى تواجههم ذات طبيعة واحدة .

9- تشترك الإدارة العامة وإدارة الأعمال فى المبادئ بشكل عام نظرا لأرتباط هذه المبادئ بالإعداد المهنى للمارسين وبنوعية المشكلات التى اتفق على أنها مشتركة بينهما .

10- الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينتميان الى علم مشترك هو الإدارة بصفة عامة رغم اختلاف طبيعة المؤسسات التى يمارس فيها كل منهما .

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال :

كما يمكن أن نحدد أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيما يلى :

1- اختلاف النشاة حيث الأسبقية لظهور الإدارة العامة وهذا مرتبط باختلاف موضوع وهدف وطبيعة الممارسة فى كل منها . .

2- الإدارة العامة هى إدارة المؤسسات دولة ، بينما إدارة الأعمال فهى فى الغالب لإدارة مؤسسات خاصة .

3- تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية فى حين أن إدارة الأعمال تخضع فى الغالب للسلطة العامة والدولة .

4- اختلاف درجة المرونة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث تتصف إدارة الأعمال فى الغالب بمزيد من المرونة بينما الإدارة العامة تمارس وفقا لقواعد دون استثناء .

5- تهدف الإدارة العامة فى أغلب الأحيان إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لجمهور المجتمع ، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الصالح الخاص لأصحاب المشروع بجانب مزيد من الربح .

6- تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العملاء على حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعا لظروف المصلحة الخاصة .

7- تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبيا عنها فى مشروعات الإدارة الأعمال .

8- تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة فى مجال الإدارة العامة ملك للجمهور بينما فى إدارة الأعمال وتبعا لدراسات الدعاية والإعلان قد تحجب المؤسسات العديد من البيانات عن الجمهور.

9- تقدم الإدارة العامة انشطتها وخدماتها فى صورة غير تنافسية بينما مؤسسات إدارة الأعمال تلعب المنافسة دورا كبيرا فى تحديد مسارها وضمان استمرارها .

10- تتسم معظم مؤسسات الإدارة العامة بمزيد من اللوائح والنظم البيروقراطية ، بينما مؤسسات إدارة الأعمال تتسم بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة .

11- كثيرا ما تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية بينما مؤسسات إدارة الأعمال يحكم قرارها التوصل الى مزيد من الربح أو العائد .

عرضنا فيما سبق العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأوجه الشبه من ناحية ، وأوجه الأختلاف فيها بينهما من ناحية أخرى والتى فى ضوئها نجد أن إدارة المؤسسات أو الجمعيات الأهلية أو الخاصة تعتبر مجالا ثالثا فى الإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذى يتوافر فى الجمعيات والمؤسسات الخاصة بالرعاية الاجتماعية وأيضا فى المنظمات المهنية المختلفة حيث أن هذه المؤسسات تهدف الى رعاية مصالح أعضائها وأسرهم أو رعاية فئات معينة فى المجتمع بدافع من حب الخير أو التكافل الاجتماعى التلقائى التطوعى فى المجتمع .

ويلاحظ أن هذا النوع من النشاط يتخلف عن الإدارة العامة فى أنه لا يهدف الى أداء خدمات عامة ، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين ويختلف أيضا عن إدارة الأعمال حيث أنه لا يهدف الى تحقيق أرباح بمفهومها العام وأنه يوجز دخله الى رعاية الذين ينتمون اليه أو الى أسرهم .

اما الإدارة فى الخدمة الاجتماعية فهى تعنى انها :

طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية يمارسها الأخصائيون لتمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة (المستهدفين فى نطاق عمل المنظمة) من اداء مسئولياتهم والاستخدام الأمثل للمواد والإمكانيات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة .

بينما يذهب رودنى **IS .Rodne** بأن الإدارة هى العملية التى بواسطتها حشد موارد المنظمة البشرية وغير البشرية وذلك بغرض تحقيق أهداف وضعت مسبقا .

ويتفق شتايين **H,STEIN** مع رودنى بأن الإدرة عملية تحديد وتحقيق الأهداف فى منظمة ما من خلال نسق من الجهود المنسقة والتعاونية ، وهما بذلك يركزان على العملية الإدارية ذاتها وليس فقط على مجرد مسئوليات الإدارة .

كما يحدد مايو **L, mayo** الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على أنها تحديد وتوضيح الوظيفة ، ووضع السياسات والإجراءات وتفويض السلطة واختيار الموظفين وتدريبهم

والإشراف عليهم وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة .

ونستنتج من ذلك العناصر التالية :

1- أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية عملية تتضمن تحديد الأهداف والتخطيط والتوظيف والتدريب .

2- أن الإدارة فى الخدمة الاجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة .

3- أن الإدارة فى الخدمة الاجتماعية تربط بمنظمات أو تنظيمات بشرية .

4- أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية تعنى حشد الموارد البشرية والمادية وتنظيمها واستخدامها أفضل استخدام ممكن.

5- أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية هي عملية ترجمة السياسة الاجتماعية الى برامج وخدمات يمكن تنفيذها من خلال المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف محددة باكثر كفاءة وفعالية ممكنة وبأقل تكلفة فى غطار المحددات القائمة .

ثانيا : أثر ثورة المعلوماتية على حياتنا الإدارية المعاصرة :

اصبح للإتصالات وشبكة المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة أهمية واسعة فى المجتمعات الحديثة وتفتح أمام المواطنين الآفاق الواسعة والجديدة للإطلاع على العالم بكل انجازاته ومشكلاته دون أن تحدها حاجز المسافات أو حدود الزمن وتقبل الإنسانية على منعطف جديد فى التعامل مع المعلومات وعالم الاتصالات فى حركة سريعة ومتنامية مما يتطلب المواكبة الصحيحة من قبل المؤسسات والمنظمات العربية المتخصصة بهذه المجالات من خلال المتابعة المستمرة لاستخدامات التقنيات العلمية الجديدة وإمكانية الاستفادة منها فى تطوير العمل وتضييق الفجوة الواسعة بين الدول المتقدمة والدول النامية .

وإن نجاح إدارة المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة والمعلومات والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها . وفوق كل ذلك فإن هذا النجاح سوف يرتبط فى المستقبل بقدرة المنظمة على التغيير المستمر وعلى إدارة الموارد

البشرية والتغيير المستمر يعنى أن الإبداع والمبادرة والمخاطرة ستصبح السمة الغالبة فى سياسات العمل المؤسسى وإن أى عمل جديد. سوف يكون محفوفا بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد واحتمال الفشل على نحو أكبر من الأعمال النمطية التقليدية .

وإذا كان التغيير هو مفتاح المنافسة فى عصر المعلومات فإن المخاطرة تصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو والإدارة المستقبلية هى القادرة على تقويم الفرص الجديدة من حيث إمكانية النجاح وجدوى المخاطرة من النواحى الاجتماعية والاقتصادية وهى الإدارة القادرة على إدارة المخاطر ووضع استراتيجيات مناسبة للتنفيذ مع توفير المهارات والخبرات الادارية القادرة على الخلق والإبداع .

وبصفة عامة فإن إعادة هندسة الإدارة للمنظمات الاجتماعية يستدعى أن نهدم الهرم البيروقراطى الذى تبتعد قنته عن قاعدته لدرجة تسمح بمزيد من الفساد والخلل الإدارى وتستبدله بالنظام الشبكى الذى تنغمس فيه قمة الهرم فى قاعدته وتصاغ فيه ثقافة جديدة قوامها السرعة والجودة والدقة والابتكار فى تقديم الخدمات .

والنظام الشبكى كبديل للنظام الهرمى يعتبر شكلا تعاونيا لأداء الأعمال تساهم فيه القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة .

وذلك يتطلب التقليل من العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج والاهتمام بشكاوى العملاء وتحويل مشاكل الخدمة وجودها إلى فرص حقيقية وتطوير الالتزام الإدارى والعمل على رفع مستوى الولاء المؤسسى وتفادى مقاومة التغيير .

ومن العرض السابق يتضح لنا أثر ثورة المعلوماتية على إدارة المؤسسات وتنظيم العمل بها فضلا عن أحداث التغيير المرغوب فيها وفى سلوك العاملين ورفع مستوى اداثم للعمل وموقف المؤسسة من المؤسسات الأخرى وتبادلهم للمعلومات بهدف التعرف على المشكلات ومستويات الخدمات والعائد منها وتحديد درجة استحقاق المستفيدين والعملاء للخدمة وتطويرها ورفع مستوى جودها .

ثالثا : الوظائف الاساسية للإدارة :

يوجد للإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية اختلف العلماء فى حصر عددها كما اختلف البعض الآخر منهم فى أن يطلق عليها عمليات إدارية بدلا من مسمى مهام أو وظائف إدارية . وعلى أية حال يمكن عرض هذه الوظائف على النحو التالى :

(1) التخطيط الإداري Planning :

هو أحد وظائف الادارة لمواجهة مشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وإيجاد الحلول لها وهو جوهر العملية الإدارية باعتباره جزء أساسى من النشاط الإدارى الخاص باتخاذ القرارات الإدارية فى الحاضر والمستقبل .فضلا عن أنه تحديد الأهداف التى تسعى الدولة الى تحقيقها مستقبلا ورسم الخطط والبرامج لتحقيق تلك الأهداف فى ضوء الإمكانيات المتاحة والقيود الموجودة أى أن التخطيط يرتبط بالمستقبل ولارتباطه بالمستقبل يجعله يعتمد على التبؤ بما تسوف يحدث فى المستقبل .كما انه عمل ذهنى يعتمد على التفكير والروية الصائبة التى يستخدمها المخطط فى رؤية حاضره ومستقبله .

ويتبلور اهميته فى الآتى :

1- يساعد فى حصر مورد الدولة المادية والبشرية الحالية والمستقبلية بما يساعد على وضع أهداف واقعية .

2- يمكن من التوقع بالمستقبل .

3- إن التخطيط ضرورة لجميع الأعمال مهما كان حجمها .

4- أن التخطيط ضرورة للدول النامية لازدياد دور الدولة حديثا فى الحياة العامة وبسبب التقدم التكنولوجى وحدوث التغيرات السريعة .

عناصر التخطيط الإدارى :

يتضمن التخطيط عددا من العناصر الأساسية مثل :

1.**الاهداف**: وهى النتائج المطلوب تحقيقها مستقبلا وتتميز الأهداف بالوضوح، والواقعية،القابلية للقياس،اقتناع العاملين بها، المشروعية، والتنسيق بين جميع أهداف المنظمة

2ـ **التنبؤ** : هو محاولة لمعرفة المستقبل من خلال الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات ويشترط له : الدقة ، وتوفير البيانات والمعلومات الحديثة ، ألا يكون مطلقا ، والموضوعية وعدم التحيز .

إذن هو الإخبار بما سوف يحدث مستقبلا على أساس من الاستدلالات بما حدث فى الماضى ويحدث فى الحاضر .

3- **السياسات** : **Policies** : هى مجموعة المبادئ والقواعد والإرشادات التى تحكم العمل والتى قد تم تحديدها من قبل الإدارة ليسترشد بها المتخصصون فى مختلف المستويات عند القيام باتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأهداف .

4- **الإجراءات** **Procedures** : تعتبر الإجراءات الخطوات التفصيلية التى توضح أسلوب أداء العمل والمسئولية عن التنفيذ والفترة الومنية اللازمة لاتمام الأعمال ، أى هى عبارة عن خط سير جميع الأعمال التى تتم داخل المنظمة – تنفيذا للخطة .

وتختلف الإجراءات من حيث الطول والقصر والبساطة والتعقيد فى التنفيذ حسب اختلاف كلا من العمل والمنظمة .

5- **الإمكانات** : وهى الوسائل والموارد الضرورية لترجمة الأهداف إلى شئ ملموس حيث تحتاج الأهداف إلى قوى بشرية ذات مهارات وخبرات كما تحتاج إلى معدات وآلات وأجهزة لاتمام العمل .

أسس التخطيط الإدارى الفعال :

1- اعداد التنبؤ الدقيق الذى يعتمد على البيانات والمعلومات الصحيحة .

2- أن تحصل الخطة على القبول العام .

3- وضع الخطوات الصحيحة عند إعداد الخطة .

4- ايجاد التنظيم الفعال لعملية إعداد وتنفيذ الخطة .

5- الوضوعية في التخطيط .

6- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

7- وضع نظام لمتابعة إعداد وتنقيذ الخطة .

8- أن تكون الخطة واقعية .

معوقات التخطيط الإدارى :

1- عدم دقة وحداثة البيانات والمعلومات .

2- عدم صحة التنبؤات .

3- جمود الإجراءات وإغفال العامل الإنسانى .

4- الأعتماد على جهات خارجية لإعداد الخطة .

5- القيود الحكومية والتغيرات المستمرة .

6- العجز المالى أو الفنى .

7- الاتجاهات السلبية للقائمين على إعداد الخطة وتنفيذها .

(2) التنظيم الإدارى : Oranizing

تعددت تعريفات التنظيم الإداري حتى أن بعض العلماء لم يفرقون بين الإدارة كعلم والتنظيم الإدارى .فهو عبارة عن هيكل تنظيمى يضم أفراد يعملون على تحقيق أهداف التنظيم وتنشا فيما بينهم علاقات ولهذا فإن الأمر يحتاج إلى تنسيق هذه العلاقات وتحديد فئة المديرين والمرؤسين وتحديد واجبات ومسئوليات كل منهما بحيث يكون معروفا للواطنين عند التقدم للحصول على الخدمة من هو المدير ومن هو المرؤس وبالتالى يسهل تحديد المسئولية ومحاسبة المقصر .

أنواع التنظيم الإدارى :

1ـ **التنظيم الرسمى** : وهو التنظيم المعتمد من الإدارة العليا للمنظمة .

2ـ **التنظيم غير الرسمى** : هو عبارة عن مجموعة من العلاقات والاتصالات التى تنشأ بين الأفراد نتيجة توجدهم فى عمل واحد.

اهمية التنظيم الإدارى : .

1-ترشد استخدام موارد الدولة المادية والبشرية المحددة بما يحقق الأهداف بكفاءة

2- ينسق التنظيم جهود الأفراد فى الجهز الاداري بما يرفع من أدائهم ويقلل الصراعات والنزاعات بينهم .

3- يسهل عمليات الاتصال بين الإفراد ويساعد على تدفق البيانات الصحيحة بيسر.

4- يحدد التنظيم الاحتياجات والواجبات داخل المنظمة ويقلل التداخل فى الأعمال .

5- يعمل التنظيم على توفير القيادات الإدارية اللازمة .

(3) الرقابة :

هى نشاط إدارى ومن أهم وظائف الإدارة حيث تقوم على أساس مقارنة النتائج الفعلية لأعمال المنظمة بالمعايير الموضوعة لإصلاح وتصحيح مسارات الأنشطة وإصلاح الأخطاء التى حدثت فعلا أو التى يمكن أن تحدث فى المستقبل للعمل على تفاديها.

كما انها التحقق من كل شئ يتم وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات والقواعد المقررة . وفضلا عن أنها عبارة عن نشاط الجهات المسئولة عن الرقابة فى الدولة لمتابعة تنفيذ السياسات العامة وتقييمها وإصلاح نقاط الضعف ولتحقيق الأهداف .

(4) التمويل Budgeting

هو أحد وظائف الإدارة والتى تتعلق بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التى قامت من أجلها كما تختص بتنظيم حركة هذه الأموال فى المنظمة .

مصادر التمويل :

تختلف مصادر تمويل المنظمات بتعا لتعيتها ، فالمنظمات التابعة للحكومة يتحدد مصدر تمويلها عادة فى ميزانية الدولة . أما المنظمات الأهلية (غير الحكومية) فمصدر تمويلها تتحدد فى :

- اشتراكات الأعضاء ، ايرادات مقابل خدمات تقدم للمستفيدين .

– الإعانات الحكومية ، التبرعات بوسائلها المختلفة والهبات .

فضلا عن التمويل الذى تقدمه دول أو صناديق عربية أو منظمات عربية غير حكومية وأفراد ، للمنظمات الأهلية فى الأقطار المختلفة .

ومن المهم ملاحظة أن وزن هذه المصادر يختلف من مجتمع للآخر ، ومن حقبة زمنية إلى حقبة زمنية أخرى بحيث يعكس ذلك الظروف والتوجهات السياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع فى حقبة تاريخية معينة .

(5) التوظيف: Staffing والتدريب:

الناس المنتمون للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى . هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف . التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين فى المناصب .

كما يستهدف التوظيف توفير كادر من العاملين من ذوى الكفاءة للعمل داخل المنظمة ن وفى نفس الوقت على تنمية مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاق . حيث أنهم هم الذين يتصدون لتحمل المسئولية لوصول المؤسسة إلى اهدافها وأيضا تحويل الموظف العادى إلى موظف خارق .فضلا عن إشعال الحماس الدائم واكتشاف واستغلال كل الطاقات الممكنة .

مهام التوظيف :

للتوظيف مجموعة من المهام التى تتبلور فى :

1ـ تخطيط الموارد البشرية : الغاية من تخطيط الموارد البشرية هى التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين . ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها فى الموظفين . ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هى :

– التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .

– مقارنة احتياجات المنظمة بموظفى المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

– تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

2ـ **توفير الموظفين** :فى هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة . وستستخدم الإدارة أداتين فى هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها . وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطى هذه الاحتياجات ، مثل : الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات ، ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) اخرى . وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الانترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض .

3ـ **الاختيار** :بعد عملية التوفير ، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات . خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات ، واختبارات تحريرية أو مادية ، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة .

4ـ **التعريف بالمنظمة** :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة . عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وانظمة المنظمة .

5ـ **التدريب والتطوير** : من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة فى تحسين كفاءة المنظمة .

التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين ويستهدف رفع مستوى ومعدل الأداء لدى العاملين وتقييم عملهم لفتح قنوات الترقى أمامهم .

التطوير :يهتم باعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها .

6. **تقييم الأداء** : يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة .

7. **قرارات التوظيف** : قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية ، النقل ، الترقيات ، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء .

8. **إنهاء الخدمة** :الاستقالة الاختيارية ، والتقاعد ، والإيقاف المؤقت ، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة ايضا .

(6) التسجيل : Reporting

هو كتابة الحقائق والمعلومات كما هي بقصد الاحتفاظ بها والرجوع اليها فى المستقبل .

اهمية التسجيل الإدارى :

1- حفظ البيانات والمعلومات من النسيان ، حيث أن الذاكرة لا تعى البيانات والاحصاءات والمعلومات لفترة طويلة .

2- قد يترك الموظف العمل لأى سبب من الأسباب ، فلابد أن يترك لبديله أكبر قدر من المعلومات اللازمة لإحاطته بالموقف النهائى لعمله فيستطيع استكمال العمل.

3- الرجوع إلى الحقائق والبيانات عند إجراء بعض البحوث المتعلقة بنشاط المنظمة .

4- تفيد الحقائق والبيانات والإحصاءات فى إجراء عمليات التقويم لنشاط المنظمة للتعرف على مناطق القوة والضعف فيها .

وسائل التسجيل :

1- السجلات　　　　　　2- التقارير .

رابعا : المبادئ الاساسية للإدارة :

للإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب الالتزام بها عند ممارسة أى نشاط أو وظيفة إدارية وتتبلور هذه المبادئ فيما يلى :

1- مبدا تقسيم العمل : Division of Work

وهو المبدأ الذى يترتب عليه التخصص ، والذى عده الاقتصاديون عملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين .حيث أنه يؤدى إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2- السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة المسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها . والسلطة هى مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير و والسلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية .

3- النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعد الاخلال بالأوامر ، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين فى كل المستويات الإدارية .

4- وحدة إصدار الاوامر: Unity of Command

وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا .

5- مبدا وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدا فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب أن يكون تابعة لرئيس واحد و ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر فى أنه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها فى حين ينطبق مبدا اصدار الاوامر على الأفراد العاملين .

6- مبداخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

Subordination of Individual Interest to General Interest

أى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

7- مبدا المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أى تعويض الافراد تعويضاً عادلا سواء فى أجورهم ، أة باستخدام المكافآت ، أو فى تقسيم الأرباح هو فى مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين وأصحاب العمل .

8- مبدا المركزية Centralization

ويقضى تركيز السلطة فى شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف .

9- مبدا تدرج السلطة Scalar Chain

أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الادارى ، وهذا أمر ضرورى لتأمين وحدة اصدار الأوامر فى المؤسسة .

10- مبدا الترتيب والنظام Order

أى أن يكون هناك مكان معين لكل شئ أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شئ وكل شخص فى مكانه الخاص به .

11- مبدا المساواة Equity

أى عدم تمييز الرؤساء فى معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

12- مبدا الاستقرار فى العمل Stability of Tenure

ويعنى المحافظة على استمرار العاملين ذوى الانتاجية العالية فى المؤسسة لمدة طويلة ، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال .

13- مبدا المبادرة Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد والابتكار .

14- التعاون Cooperation

ويعنى ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة .

خامسا : اهمية الإدارة فى الخدمة الإجتماعية :

تلعب الإدارة كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية دورا هاما فى إدارة برامج الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسساتها المختلفة ، تستخدم طرق الخدمة الاجتماعية ادوات ووسائب لوضع الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة . وكلها مستمدة من العلوم الإدارية كاللجان والاجتماعات وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها ....

وعلى أية حال يمكن نوضح أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية فيما يلى :

1- التساند البنائى والوظيفى لنسق المهن المختلفة :

إن الخدمة الاجتماعية بوصفها أحد المهن الرئيسية التى تعمل ضمن نظام الرعاية الاجتماعية فى المجتمع ، لابد وأن تكن على علاقة وثيقة بالإدارة شأنها فى ذلك شان بقية المهن الأخرى . على أساس إننا لو اعتبرنا أن الإدارة فى سبيلها أن تكون أحد المهن الأسلسية فلابد من وجود نوع من التساند .

2- الإدارة طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية :

تتكاتف طرق الخدمة الاجتماعية جميعها لتحقيق أهدافها المتمثلة فى نمو الفرد والجماعة والمجتمع ، والوصول بهم غلى أفضل ما يمكن أن نصل إليه من توافق وإشباع .

وتعد الطريقة فى الخدمة الاجتماعية جزء من كل .... أى نسق فى نظام ووظيفة هذا النسق أن يتعاون ويتساند ويتسق مع باقى الأنساق لخدمة النظام وعلى ذلك تتعاون الإدارة وتساند وتنسق مع طرق الخدمة الاجتماعية لتمكنها من تحقيق أهدافها .

3- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية :

أن الخدمة الاجتماعية كمهنة لها منظماتها – حكومية أو أهلية – الخاصة بها والتى تحقق أهدافها . وهذه المنظمات شأنها شان المنظمات الأخرى لابد وأن تستخدم لنفسها أسلوبا

إداريا رشيدا يتناسب مع طبيعة القيم الأخلاقية والمبادئ الفلسفية التى تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتمعية حتى تستطيع ان تحقق أهدافها .

4- وظيفة الاخصائى فى الهيكل التنظيمى :

إن الأخصائى الإجتماعى فى اى منظمة أو تنظيم يحتل مركز يمارس من خلاله أعماله المكلف بها من قبل التنظيم ، ويحدد له تبعا لمركزه الذى يحتله فى التنظيم مجموعة من الحقائق والواجبات الخاصة بطبيعة عمله ومعرفة الخصائى الإجتماعى بالأساليب الإدارية يمكنه من توظيف قدراته مهاراته بطريقة بناءة لتحقيق هدف المنظمة كما وان الفرصة سوف تواتيه ليتولى إدارة بعض المؤسسات الاجتماعية او ان يتولى بعض الوظائف الاشرافية، ولذلك فان نجاحه فى القيام بمسئوليات هذه الوظائف يتوقف إلى حد بعيد على مدى الزامه بالعلوم الإدارية وفهمه لوظائف الإدارة ونظرياتها .

سادسا : مسلمات ومبادئ أساسية للإدارة فى الخدمة الاجتماعية :

إن أحد مبادئ الإدارة الأساسية هو مشاركة كل المستويات الوظيفية فى المؤسسة فى العملية الإدارية ويمكن تلخيص المسلمات والمبادئ الأساسية للإدارة فى الخدمة الاجتماعية فيما يلى :-

- إن إدارة المؤسسات الاجتماعية هى العملية التى تكفل تحويل موارد المجتمع (المالية والبشرية) إلى برامج للخدمات المجتمعية ، كما أن هذه العملية تدور حول المشاركة الفعالة لجميع المستويات الوظيفية فى المؤسسة (مجلس الإدارة ، المدير المنفذ ، هيئة الموظفين، المتطوعين من الجمهور المستفيد من نشاط المؤسسة بدرجات متفاوتة).

- تهتم الإدارة فى الخدمة الاجتماعية بأن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وتعيين مشروعات الخدمات التى تقوم بها وهذا يعنى أن المؤسسة بذاتها تتحمل المسئولية فى تحديد ما قدر لها .

- إن الادارة فى الخدمة الاجتماعية تهتم بإمداد الناس بالخدمات وتقوم بذلك بما يتفق ومنطق البرناج والنشطة الخاص بالمؤسسة .

– إن المدير المنفذ ليس موظف محايد ، وهذا يعنى أن هناك احتياج للقيادة المؤثرة فى كل الاجراءات التى تنفذ فى المؤسسة.

– إن وظائف المدير المنفذ بداخل المؤسسة ترتبط بالقدرة القيادية وصياغة السياسة والرؤية الشاملة لما يدور فى المؤسسة والتحكم فى عمل الأخرين وتشجيع وتعزيز عمل مجلس الإدارة وهيئة الموظفين .

– إن الادارة فى الخدمة الاجتماعية تدور حول الاستخدام الفعال للموارد البشرية (مجلس الإدارة – هيئة الموظفين – المتطوعين)كما ان المؤسسة الاجتماعية هى مشروع جماعى . إن أجزاء المؤسسة كمشروع جماعي ذات صلات متداخلة ومتفاعلة ، وهذا المبدأ أساسى لنشاط المؤسسة الاجتماعية وهذا يعنى أن جزء من وظائف المدير المنفذ هو بناء الأدوار والعلاقات والقواعد والقوانين التى سوف تؤدى إلى الدرجة المثلى للتأثيرات الجيدة والحد الدنى من التأثيرات السيئة .

سابعا : اهمية دراسة الإدارة للاخصائى الإجتماعى :

1– إن الأخصائى الإجتماعى قد يكون مديرا للمنظمة الحكومية أو الأهلية لذلك وجب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإدارى، وصنع واتخاذ القرارات، وخطوط العلاقة والاتصال وانسياب السلطة وتدرجها وارتباطها بالمركز والمكانات داخل البناء التنظيمى وسمات وخصائص القيادة والبناءات الرسمية وغير الرسمية .....الخ .

2– يعمل الأخصائى ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسات ولذا وجب على الأخصائى الاجتماعى عن أن يدرك أهداف وتشكيل الفريق وعناصره وقيادته ، وتوزيع الدوات والمسئوليات وتكاملها وإداركه وإدراك الأعضاء الاخرين لدوره ولأدواره ولإدوار الآخرين ، وما البناء التنظيمى لهذا الفريق .

3– إن الأخصائى الاجتماعى يشارك – بشكل أو بآخر – فى صنع واتخاذ القرارات وهى جوهر العملية الإدارية داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية ولذلك وجب عليه إدراك كيفية صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطى .

4-للأخصائى دور فى مدخلات المنظمات من موارد بشرية ومادية ومالية وحسن استثمارها وتجيهها لزيادة فاعلية المنظمة — فى تحقيق أهدافها .

5- للأخصائى دور فى توفير المناخ الاجتماعى والنفسى الملائم للعاملين فى المنظمة ، وكذا البناءات الرسمية مما ينعكس على الرضا الوظيفى للعملين بالمنظمة ومن ثم معدل أدائهم مما يؤثر على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف .

6- الدور الاتصالى والتفاعلى للأخصائى بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الايجابية بين الرؤساء والمرؤسين بين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى فى المجتمع على المستويين الرأسى والأفقى وتدعيم قنوات الاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها .

7- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسئوليات الأخصائى الاجتماعى لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أة إعادة تدريبهم طبقا لأى تغيير قد يطرأ على أهداف المنظمة وإمكاناتهم المادية والتكنولوجية أو التدريب للترقى ، واكتشاف القادة الجدد بالنظمة مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .

8- أن للأخصائى دوره فى تعبئة واستثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الهلية لذا يوجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة وهيكلها الإدارى والتنظيمى وتدعيم كفاءتها وفعاليتها .

9- للأخصائى الاجتماعى دوره فى مجلس الإدارة والجمعية العمومية واللجان والاجتماعات والتسجيل المهنى ، وتوفير المعلومات الكافية والحديثة والدقيقة لصنع القرارات الرشيدة فى المنظمة .

10- أن الأخصائى يشغل مركزا وظيفيا داخل البناء التنظيمى للمنظمة ويرتبط هذا المركز بادوار متوقعة وسلطة ممنوحة وتكامل مع ادوار الآخرين وله حقوق وعليه واجبات ودراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات العملية الإدارية وحدود مسئوليته وسلطاته .

11- إن تنسيق الأنشطة وتعبئة الجهود من المسئوليات التى يقوم بها الأخصائى الاجتماعى ودراسته للإدارة وعملياتها تمكنه من القيام بالتنسيق وغيرها من العمليات بأفضل كفاءة ممكنة .

12- تكامل الخدمات فى إطار تنظيمى جيد لتحقيق التنمية فى المجتمع من الأدوار التنموية للأخصائى الاجتماعى بالإضافة إلى دوره فى إدارة المشروعات والتخطيط لحدوثها، تجعل الأخصائى ملما بادارة المشروعات التنموية وتكامل الخدمات والجهود المؤسسية لتحقيق الهداف التنموية .

ومن خلال العرض السابق لأهمية دراسة الإدارة للأخصائى الاجتماعى نستنتج أن هناك مجموعة من المهام والوار الأساسية التى يقوم بها داخل المنظمة تتمثل فى دور اتصالى ، إشرافى تصميم برامج ، مشاركة فى صنع القرارات ، وتوفير مناخ إجتماعى ونفسى للعاملين ، وتسجيلى ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتوفيرها الموارد المختلفة وتخطيط مشروعات وإدارتها وكل هذه الأدوار يدعم كفاءة وفعالية المنظمات الإجتماعية فى تحقيق أهدافها .

ثامنا : الخصائص الاساسية للمسئولية الإدارية :

يوصف المديرين بانهم يمارسون التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة فى المنظمات المختلفة بصرف النظر عن حجم أو تنوع نشاطات هذه المنظمات لذا نجد ان هناك مجموعة متنوعة من السمات والخصائص يتميزون بها وهى ما يلى :

1- يعملون مع ومن خلال الاخرين :

ولا تقتصر كلمة الاخرين على المرؤوسين والمشرفين ولكنها تشمل المديرين الآخرين فى المنظمة . بل أنها تضم أيضا الأفراد وغيرهم يوفرون الخدمات أو يستخدمون لخدمات المنظمة ومن ثم فإن المديرين يعملون مع أى فرد فى أى مستوى داخل أو خارج منظماتهم يستطيع المساعدة فى تحقيق الأهداف المنظمة أى من وحداتها . بالإضافة إلى ذلك ، فإن المديرين حينما يسعون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية فإنهم يعملون أيضا على تحقيق أهدافهم الشخصية ..وأخيرا فإن المديرين فى أى منظمة يجب أن يعملوا معا لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وتخطيط كيفية تحقيقها . وهم يعملون معا لامداد بعضهم بالبينات الدقيقة المطلوبة لأداء المهام ومن هذه الزاوية فإن المديرين يمثلون قنوات اتصال داخل المنظمة .

2- المسئولية والقابلية للمحاسبة :

فالمدير مكلف بالتأكيد من أن المهام المحددة قد أديت بنجاح واهذا اعادة ما تم تقيمهم على أساس مدى التهيئة والترتيب لهذه المهام أن تؤدى والمديرون مسؤلون أيضا عن تصرفات مرؤسيهم ، لأن نجاح أو فشل المرؤسين يعتبر انعكاسا مباشرا لنجاح أو فشل المديرين ، ومن الطبيعى أن جميع أعضاء المنظمة بما فيهم غير المديرين مسئولون أيضا عن أعمال الآخرين .ولأن المديرين لهم مرؤوسين موارد أخرى لانجاز العمل فإنهم قادرون على الإنجاز أكثر من غير المديرين الذين يعتمدون على مواردهم هم فقط . معنى ذلك أنه يتوقع من المديرين انجازا أكبر من أعضاء المنظمة الاخرين وبالتالى فهم مسئولون عن تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف .

3- القدرة على تحقيق التوازن بين الاهداف المتنافسة وتحديد الاولويات :

ففى أى نقطة زمنية يواجه المدير عددا من الأهداف والمشاكل والحاجات التنظيمية التى تتنافس جميعا على وقته وموارده سواء البشرية والمادية . حيث أن هذه الموارد دائما محدودة ، فإنه يجب أن يحقق التوازن بين الأهداف والحاجات المختلفة . فكثير من المديرين يرتبون مهام كل يوم حسب اولوبتها فيؤدون الأكثر أهمية أولا ثم ينظرون فيما هو أقل أهمية يما بعد . وبهذه الطريقة يستخدم المدير وقته بفاعلية أكثر .

4- التفكير التطيلى المنظم :

فلكى يكون المدير مفكرا تحليلا . يجب أن يكون قادرا على تحديد المكونات والجوانب الفرعية للمشكلة وتحليل كل منها ، ثم التوصل إلى حل ممكن ، وإلى جانب ذلك وربما بدرجة أهم ، يجب أن يتم التفكير فى إطار منظم يسمح برؤية المشكلة أو الموقف وعلاقته بالإجراءات الأخرى حتى يتنسى لهم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل .

5- العمل كوسطاء :

فالمنظمات تتكون من أفراد غالبا ما يختلفون على الأهداف أو الطريقة الأفضل لتحقيقها ، ومن شأن الخلافات أن تثبط الروح المعنوية والانتاجية ، وربما تقضى على أن

يترك البعض المنظمة ، ويؤدى حدوث مثل ذلك إلى تعطيل العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة أو بعض وحداتها ، ومن ثم فإن المديرين يجب أن يقوموا فى بعض الوقات بدور الوسيط Mediator لحل الخلافات التى تظهر ، وأن الوساطة فى حل الخلافات تتطلب مهارة ولباقة ولذلك فإن المديرين الذين لا يهتمون بذلك قد يفاجأون عندما يكتشفون أنهم قد تسببوا فى جعل المور أكثر سوءا.

6- العمل كرجال سياسة :

فالمديرون يحتاجون إلى بناء علاقات واستخدام الحلول التوفيقية لترويج أهداف المنظمة. وهم فى هذا يشبهون رجال السياسة حينما يقدمون برامجهم .كما ينبغى أن ينمى المديرون مهارات سياسية أخرى فهم يجب أن يكونوا سبكة من الالتزامات المتبادلة مع المديرين الآخرين فى المنظمة وربما يلجأون إلى تكوين أو الإنضمام إلى تحالفات أو أحزاب ، وهم يستخدمونه كل هذه العلاقات فى كسب التأييد لمقترحاتهم أو قراراتهم أو الحصول على التعاون فى تنفيذ الأنشطة المختلفة .

7- العمل كدبلوماسيين :

المديرين يعملون كممثلين رسميين لوحداتهم أو منظماتهم ، فهم قد يمثلون المنظمة ككل أو أحد وحداتها فى التعامل مع العملاء والجهات الحكومية أو أى جهة اخرى.

8- القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة :

- فلا يوجد فى الواقع منظمات تعمل وتسير بسلاسة فى جميع الأوقات وليس هناك حدود لعدد أو نوع المشاكل التى قد تحدث مثل اختلاف الآراء حول سياسة المنظمة أو المشاكل مع العاملين أو .... فالمديرون هم الذين يتوقع منهم إيجاد حلول للمشاكل الصعبة وأن يتابعوا تطبيقها .ومن هنا نرى أن السمات الأساسية للمسئولية الإدارية تتبلور فى العمل من خلال روح الفريق والذى يتسم بالمرونة والإرتباط والواقع ، وتحديد الأولويات وتحقيق الأهداف ، والعمل بديموقراطية والإدارة المواقف بقدرة إدارية متميزة وتدعيم كفاءة وفاعلية المنظمة فى غطار المحددات الخارجية والداخلية .

تاسعا : الخلفية التعليمية للاخصائى الاجتماعى كإدارى ناجح :

لابد من إعداد الأخصائى الاجتماعى للقيام بدوره كإدارى فهذا الإعداد يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن عرضها على النحو التالى .

المطلب الأول : المعارف اللازمة للاخصائى الإجتماعى كإدارى :

إن منهج الإعداد المهنى للأخصائى الاجتمعى يجب أن يكون أساسه المعرفة الأساسية لممارسة الجانب الفنى والجانب الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية ، وحتى يصبح الأخصائى الاجتماعى أكثر فاعلية فى ممارسة دوره لابد أن يكون لديه القدرة على الإختيار والاستخدام المثل للمعارف. ويمكن أن نحدد الحقائق التى يلتزم أن يعرفها ويفهمها الأخصائى حتى يكون قادرا على ممارسة دورة بفعالية فى المنظمات أو المؤسسات الاجتماعية فى المعارف التالية .

(أ) المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث :

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعملائها .
- نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن والجنس وأماكن إقامتهم وحاجاهم وميولهم .
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها ووسائل تحقيق تلك المساعدة .
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التى تساعد على تحقيق تلك السياسة .
- المقاييس التى وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها .
- ميزانية المؤسسة وما تشمل عليه من إيرادات ومصروفات .
- الجماعات التى تتعاون داخل المنظمة (مجلس الإدارة والموظفين والعملاء). وكذلك معرفة كيف يفهمون هم انفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم .

(ب) المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة :

- الدور الذى تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذى تمارس عملها فيه .
- الدور والمتطلبات التى يوفرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها .
- تاريخ المجتمع وسماته وقيمته وعاداته .

- الشخصيات المؤثرة فى المجتمع والأدوار التى يقومون بها .
- المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة فى المجتمع .
- احتياجات المجتمع ومشاكله وتاثير ظروف المجتمع على الفئات التى تخدمها المؤسسة .

(جـ) المعارف المتعلقة بذاته :

- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسئولية .
- فهم دوره فى تيسير عمل الأفراد والجماعات فى المؤسسة التى يعمل فيها لتحقيق الأهداف .
- فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلى وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات فى المجتمع .

(د) المعارف المتعلقة بإدارة المنظمات الاجتماعية :

- نشاة ومفهوم وأهداف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية .
- نشاة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها والعلاقة بينها .
- وظائف الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية .

المطلب الثانى : الخبرات اللازمة للاخصائى الاجتماعى كإدارى :

وهذا المطلب يتبلور فى ضرورة توافر نوعين من الخبرات منها :

النوع الاول : خبرات مهنية : وهى الخبرات المرتبطة بممارسة عمليات الخدمة الاجتماعية بالتأكيد على تكاملها فى الممارسة حيث لابد من توافر خبرات عمليات التشخيص والاتصال والعلاج ووضع الخطة وعملية التنفيذ والتنسيق والتدعيم والقيادة وعملية المتابعة والتقويم و.........

النوع الثانى : خبرات إدارية : وهى الخبرات المرتبطة بممارسة العملية الإدارية أو وظائف الإدارة حسب وضعه الوظيفى فى المؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الإدارية هى اتخاذ قرار، تخطيط، تنظيم ، رقابة . أى الخبرة المتعلقة بالأعمال أو الاختصاصات التى تتصل بكيفية إدارة المؤسسة ويطلق عليها الوظائف الإدارية .

المطلب الثالث : المهارات اللازمة للاخصائى الاجتماعى كإدارى :

حيث لابد من توافر مجموعة من المهارات التى تساعده فى إدارة المؤسسات الاجتماعية وتحقيق اهدافها وهذه المهارات هى :

(أ) **مهارات فكرية Conceptual skills** : وتعنى القدرة على رؤية المنظمة ككيان متكامل والاعتراف والشعور الدائم بالترابط المتبادل بين الوظائف وأنشطة الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة – ومدى استيعاب التغيير الذى يحدث فى كل قسم وتأثيره على القسام الأخرى .

ومن تلك المهارات الفكرية :

– المهارة فى مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات .

– المهارة فى مساعدة العاملين على تفهم مشكلات العمل وتصنيفها ومساعدتهم على وضع حلول لها .

– المهارة فى التحليل والربط بين أهداف كل قسم من أقسام المنظمة وإحداث التكامل بينها .

(ب) **مهارات إنسانية : Human Skills** :وتعنى مقدرته على العمل التفاعل مع الآخرين من خلال العمل المنظم داخل المنظمة وخارجها وبناء روح التعاون بينهم أى أنها مرتبطة بالقيادة الإدارية والتحفيز عن طريق المكافآت المرتبطة بالأداء .

– المهارة فى تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها .

– المهارة فى تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤسيه .

– المهارة فى إيجاد العلاقات الإنسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم .

– المهارة فى تفهم احتياجات ومشكلات العاملين والعمل على مقابلتها .

– المهارة فى توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الانتاج .

(جـ) **مهارات فنية (مهنية) : Technical skills** : وتتعلق بقدرة الاخصائى على فهم العمل المسئول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما يؤهلة لمواجهة المشكلات الفنية (المهنية) التى تعترضه أثناء ممارسة العمل بفاعلية .

ومن تلك المهارات المهنية :

- المهارة فى تكوين علاقة مهنية مناسبة .
- المهارة فى وضع خطة العمل .
- المهارة فى جمع البيانات .
- المهارة فى تقييم المشكلات .
- المهارة فى تقويم الجهود .

(د) **المهارات الإدارية** : تشير إلى قدرة الاخصائى الاجتماعى الإداري على انجاز المهام الإدارية المسئول عنها داخل المنظمة التى يعمل بها تبعا لوضعه فى الهيكل التنظيمى بها.

ومن تلك المهارات المهنية :

- المهارة فى التفكير والتخطيط بواقعية .
- المهارة فى تحديد البدائل المختلفة .
- المهارة فى وضع الأولويات .
- المهارة فى اتخاذ القرارات .
- المهارة فى استخدام السلطة وتفويضها بطرقة إيجابية حسبما يقتضى الموقف .
- المهارة فى الاتصال .

ويمكن للأخصائى الاجتماعى اكتساب تلك المهارات من خلال التدريب الإدارى ، عن طريق البرامج التدريبية المخططة التى تساعد الخصائى الاجتماعى على فهم السلوك الإنسانى وحسن التعامل مع العاملين بالمنظمة .

الفصل الثانى
التنظيمات الحكومية والأهلية العامة
فى مجال الخدمة الاجتماعية

أولا: وزارة التضامن الاجتماعى :

1- الأهداف :

(أ) إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية فى مجالات التنمية البشرية والاجتماعية الشاملة .

(ب) إعداد وتنفيذ البرامج الهادفة لتحسين مستوى المعيشة والحد من آثار الفقر .

(ج) اقتراح التشريعات الاجتماعية التى ترمى إلى ضبط إقاع المجتمع وحماية الأسرة والحد من الظواهر الدخلية على المجتمع المصرى بخلق آليات فاعلة لحمايته .

(د) رعاية الطفولة والأمومة والمسنين والمساهمة فى إعداد السياسات الخاصة بهم.

(هـ) إطلاق طاقات المجتمع المدنى من خلال دعم الجمعيات الأهلية وتشجيع المبادرات غير الحكومية للقيام بدور مساند للدولة فى التنمية الاجتماعية .

(و) إعداد وتنفيذ برامج رعاية المواطنين فى المجتمعات المستحدثة وتوطينهم بها .

(ز) النهوض بالمرأة خاصة فى الريف وتهيئة الفرص الملائمة لها للمساهمة فى تنمية المجتمع

(ح) إعداد وتنفيذ الخطط والمشروعات الهادفة إلى تنمية المجتمعات المحلية .

(ط) توفير خدمات الضمان الاجتماعى وصرف المساعدات الشهرية لمستحقيها .

(ى) مواجهة الأضرار الناجمة عن الكوارث والنكبات والعامة والخاصة .

(ك) توفير الوسائل الوقائية والعلاجية للمعرضين للإنحراف .

(ل) رعاية الفئات الخاصة من المعوقين والأحداث والمنحرفين .

2- الاختصاصات :

(أ) وضع السياسات والبرامج الاجتماعية المواكبة للإصلاح الاقتصادى .

(ب) الارتقاء بالأسرة المصرية من خلال الربط بين الدعم وبرامج تنمية المجتمع بالتنسيق مع الوزارات المختصة .

(ج) التوسع فى شبكات الضمان الاجتماعى ومد مظلتها لتشمل كافى المواطنين مع التركيز على الفئات الأكثر احتياجا .

(د) تنمية وتدعيم الحقوق الاجتماعية للمواطنين بما يكفل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع .

(هـ) تحديد الفئات المستحقة للدعم من خلال إجراءات البحوث الاجتماعية وإصدار البطاقات الخاصة بذلك ومتابعة حصولهم على المخصصات المالية والعينية .

3- قطاعات الخدمات بوزارة التضامن الاجتماعى :

1- رعاية الأسرة

2- الأنشطة الانتاجية والمشروعات المدرة للدخل .

3- مشروعات التخفيف من حدة الفقر .

4- مؤسسات ومكاتب وأندية الدفاع الاجتماعى .

5- مكاتب ومراكز ومؤسسات المعاقين والفئات الخاصة .

6- التهجير والتوطين والمجتمعات الجديد وتطوير المناطق العشوائية .

7- الجمعيات والاتحادات .

8- تنمية المجتمعات المحلية .

ثانيا : التنظيمات الاهلية :

أولا : الجمعيات الاهلية :

- تعريفها :

كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتالف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا لايقل عددهم فى جميع الأحوال عن عشرة ،وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادى .

- **إجراءات الإنشاء :**

يشترط فى إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسى مكتوب وموقع عليه من المؤسسين وأن تتخذ لمركز غدارتها مقرا ملائما فى جمهورية مصر العربية . لايجوز أن يشترك فى تأسيس الجمعية من صدر ضده حكم نهائى بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره. ويجوز لغير المصريين الاشتراك فى عضوية الجمعية وفقا للقواعد الواردة باللائحة التنفيذية .

- **البيانات التى يشمل عليها النظام الاساسى للجمعية :**

(أ) أسم الجمعية على أن يكون مشتقا من غرضها . وغير مؤدى إلى اللبس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها فى نفس نطاق عملها الجغرافى .

(ب) ميدان نشاط الجمعية ونطاقها الجغرافى .

(ج) عنوان الجمعية ومقرها الدائم .

(د) موارد الجمعية وطريقة التصرف فيها .

(هـ) اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه ومهنته وعنوانه .

(و) نظام العضوية وشروطها وطرق العزل والإسقاط وإبطال العضوية وحقوق الأعضاء وواجباتهم .

(ز) نظام المراقبة المالية .

(ح) قواعد تعديل النظام الأساسى وتكوين فروع لها وأموال انقضائها .

(ط) تحديد ممثل جماعة المؤسسين فى اتخاذ إجراءات التأسيس .

– يجب أن يكون طلب قيد ماخص النظام الأساسى للجمعية محررا على النموذج المعد لذلك ومرافق بالمستندات الآتية :

1– نسختان من النظام الأساسى للجمعية موقعا عليها من جميع المؤسسين .

2– إقرار من كل عضو مؤسس متضمنا استيفاء الشروط المنصوص عليها للعضوية .

3– سند شغل مقر الجمعية .

وعلى الهيئة الإدارية إثبات تاريخ تقديم طلب القيد على صورة منه تسلم إلى الطالب مع قيده فى سجل خاص لديها . وتحدد اللائحة التنفيذية للقانون إجراءات تقديم الطلب والرسم والواجب أداؤه مقابل قيد نظام الجمعية فى السجل الخاص بما لا يزيد على مائة جنيه تؤول حصيلته إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويرفق باللائحة نموذج لطلب القيد المشار إليه . تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسى للجمعية فى السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد فإذا مضت الستون يوما دون إتمامه اعتبر القيد وقعا بحكم القانون .

وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضى ستين يوما من تاريخ قيام ممثل الجمعية بتقديم طلب القيد أيهما أقرب .

فإذا تبين للجهة الإدارية خلال الستين يوما المشار إليها أن من بين ميادين وأغراض الجمعية نشاطا مما يحظره القانون وجب عليها رفض طلب القيد بقرار يخطر به ممثل جماعة المؤسسين بموجب كتاب موصى عليه بعلم الوصول ، وذلك خلال الستين يوما المشار اليها فى الفقرة السابقة . ويكون لممثل جماعة المؤسسين الطعن على هذا القرار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوما من تاريخ إخطاره به وفق إجراءات المقررة .

وعلى الجهة الإدارية اتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسى للجمعية بالوقائع المصرية خلال ستين يوما من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية .

ـ ميادين عمل الجهات الاهلية :

ترتكز جهود الجمعيات الأهلية فى مصر على محور أساس هو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لأحداث التنمية فى المجتمع لصالح هؤلاء الأفراد والجماعات محل مشكلاتهم والإسهام فى مؤازرة جهود الدولة فى تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .

ومن مبادئ العمل التى تعمل الجمعيات الاهلية فى مصر :

1− رعاية الطفولة والأمومة .

2- رعاية الأسرة .

3- المساعدات الاجتماعية .

4- رعاية الشيخوخة .

5- رعاية الفئات الخاصة والمعوقين .

6- الخدمات الثقافية والعملية والدينية .

7- تنمية المجتمعات المحلية .

8- التنظيم والإدارة .

9- رعاية المسجونين .

10- تنظيم الأسرة .

11- الصداقة بين ج.م.ع والشعوب الصديقة .

12- النشاط الأدبي .

13- الدفاع الاجتماعي .

14- أرباب المعاشات .

15- حماية البيئة والحفاظ عليها .

16- التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل .

17- حماية المستهلك .

18- حقوق الانسان .

ويحظر إنشاء الجمعيات السرية كما يحظر أن تمارس الجمعية نشاطا مما ياتى :

1- تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكرى .

2- تحديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو الدين أو اللغة .

3- أى نشاط سياسى أو نقابي تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية والنقابات .

4- تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك .

ـ المزايا الممنوحة للجمعيات الاهلية :

يجوز ندب العاملين المدنيين بالدولة للعمل فى الجمعيات لتقديم المعاونة اللازمة لأداء رسالتها وذلك بناء على طلب الجمعية .

ويصدر بالندب لمدة سنة قابلة للتجديد من الوزير المختص بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه .

مع عدم الاخلال باية مزايا منصوص عليها فى قانون آخر ، تتمتع الجمعيات الخاضعة لأحكام هذا القانون بالمزايا الآتية :

(أ) الإعفاء من رسوم التسجيل والقيد التى يقع عبء أدائها على الجمعية فى جميع أنواع العقود التى تكون طرفا فيها كعقود الملكية أو الرهن أو الحقوق العينية الأخرى ،وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات .

(ب) الإعفاء من ضرائب ورسوم الدمغة المفروضة حاليا والتى تفرض مستقبلا على جميع العقودوالتوكيلات والمحررات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها.

(جـ) الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ماتستورده من عدد وآلات وأجهزة وأدوات ولوازم إنتاج وكذا على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج ، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير التضامن الاجتماعى وعرض وزير المالية وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسى .

ويحظر التصرف فى الأشياء المعمرة منها التى تحدد بقرار من وزير التضامن الاجتماعى بالإتفاق مع وزير المالية ، وذلك قبل مرور خمس سنوات مالم تدفع عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة .

(د) إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية .

(هـ) تمنح تخفيضات قدرها (25%) من أجور نقل المعدات والآلات على الكك الحديدية .

(و) تسرى على الجمعيات تعريفه الاشتراكات والمكالمات التليفونية الخاصة المقررة للمنازل ، ويصدر بتحديد الجمعيات التى تسى عليها هذه التعريفة من الجهة الإدارية .

(ز) تمنح تخفيضات قدها(50%) من قيمة استهلاك المياه والكهرباء والغاز الطبيعى التى تقوم بإنتاجها الهيئات العامة وشركات القطاع العام وأية جهة حكومية.

(ح) اعتبار التبرعات التى تقدم للجمعيات تكليفا على الدخل بما لايزيد على (10%) منه .

عضوية الجمعية الاهلية :

تنقسم العضوية إلى عضو (عامل / منتسب / فخرى)

1ـ العضو العامل :

هو العضو الذى اشترك فى تأسيس الجمعية منذ إنشائها أو تقدم بطلب إنضمامه للجمعية واستوفى شروط العضوية وقبل مجلس الإدارة عضويته وله حق حضور الجمعية العمومية ، وحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة .

2ـ العضو المنتسب :

هو العضو الذى لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة ويقرر مجلس الإدارة قبوله عضوا منتسبا بسبب خدمات قدمها للجمعية ، أو لأسباب قوية يقدرها مجلس الإدارة .

ويكون للعضو المنتسب جميع حقوق العضو العامل ، وعليه جميع التزاماته ، وذلك عدا حق حضور الجمعية العمومية ، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة .

3ـ العضو الفخرى :

هو الذى يقدم خدمات جليلة للجمعية سواء كانت مادية أو معنوية وليس له حق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة أو حضور الجمعية العمومية .

تزول صفة العضوية فى الحالات الآتية :

1- الاستقالة أو الانسحاب من الجمعية ويجب على العضو إخطار الجمعية بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، ولا يخل ذلك بحق الجمعية فى مطايته بما يكون مستحقا عليه أو بأموالها لديه .

2- الوفاة .

3- إذا فقد شرط من شروط العضوية .

4- الاستبعاد أو العزل من عضوية الجمعية فى الحالات الاتية :

(أ) إذا أتى عملا من شانه أن يلحق بالجمعية ضررا ماديا أو أدبيا جسيما .

(ب) إذا استغل انضمامه للجمعية لغرض شخصى .

5- إذا تأخر عن أداء الاشتراك فى موعد استحقاقه بشرط إخطاره بإستحقاقه بخطاب موصى عليه خلال الأربعة أشهر التالية لتاريخ الاستحقاق .

ويكون زوال العضوية بقرار من مجلس الإدارة يتضمن بيانا باسم العضو ، وسبب زوال العضوية والتاريخ .ويجب إخطار من زالت عضويته خلال خمسة عشر يوما تبدأ من تاريخ صدور قرار زوال العضوية وذلك بكتاب مسجل مصحوب بعلم الوصول ترفق به صورة من قرار مجلس الإدارة المشار اليه .

يجوز رد العضوية إلى الأعضاء الذين أسقطت عنهم بسبب عدم دفع الاشتراك إذا أدوا المبالغ المستحقة عليهم .

لا يجوز للعضو أو من زالت عضويته لأى سبب من الأسباب ولا لورثة العضو المتوفى الحق فى استرداد رسم العضوية أو الاشتراكات أو الهبات أو التبرعات التى دفعها للجمعية وليس له الحق فى أموال الجمعية .

موارد الجمعية :

1- اشتراكات الأعضاء .

2- التبرعات — الهبات — الهدايا — المعونات .

3- الإعانات الحكومية .

4- الموارد الأخرى التى يوافق علها مجلس الإدارة مع مراعاة أحكام المادة (17) من القانون والمادة 52 من اللائحة التنفيذية المتعلقة بإجراءات جمع المال .

5- حصيلة إقامة الأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية .

6- العائد من استثمار أوالها أو من مشاريعها الإنتاجية والخدمية .

7- عائدات فائض الإيرادات من الودائع وسندات الخزائن وشهادات الاستثمار...الخ

يشترط لصرف أية مبالغ من أموال الجمعية أن يوقع على إذن الصرف كل من أمين الصندوق ورئيس مجلس إدارة الجمعية أو من يحل أيهما وفقا لقرار مجلس الإدارة فى هذا الشان .

وفى جميع الأحوال لا يجوز لأية جمعية أن تحصل على أموال من الخارج سواء من شخص مصرى أو من شخص أجنبى أو جهة أجنبية أو من يمثلها فى الداخل ، ولا أن ترسل شيئا مما ذكر إلى أشخاص أو منظمات فى الخارج إلا بإذن من وزير التضامن الاجتماعى ، وذلك كله فيما عدا الكتب والنشرات والمجلات العلمية والفنية .

يجوز للجمعية فى سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية أن تقدم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية .

على الجمعية أن تحفظ فى مركز غدارتها بالوثائق ومكاتبات والسجلات الخاصة بها ، وتبين اللائحة التنفيذية هذه السجلات وكيفية إمساكها وإستعمالها والبيانات التى تحتوى عليها .

ويجب ختم هذه السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها .

لكل عضو من أعضاء الجمعية الاطلاع على سجلات الجمعية .

كما يجوز للمواطنين الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير التضامن الاجتماعى وممثلى الاتحاد المختص دخول مقر الجمعية أو فروعها بغرض الإطلاع على سجلاتها وفقا للإجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

يكون لكل جمعية ميزانية سنوية ، وعليها أن تدون حساباتها فى دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما فى ذلك التبرعات ومصدرها ، وإذا جوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامى على أحد المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين الحسابين مشفوعا بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقدير عنه قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل .

وتعرض الميزانية وتقرير مجلس الادارة وتقرير مراقب الحسابات فى مقر الجمعية قبل انعقاد جمعيتها ، بثمانية أيام على الأقل ، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها ، وتبين اللائحة التنفيذية كيفية عرض هذه المستندات .

تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو صندوق التوفير لأموالها النقدية بالاسم الذى قيدت به . وعلى الجمعية أن تنفق أموالها فيما يحقق أغراضها ، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها فى مجالات مرجحة الكسب تضمن لها الحصول على مورد ثابت أو تعيد توظيفها فى مشروعاتها الانتاجية والخدمية .

وفى جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول فى مضاربات مالية ، وتبين اللائحة التنفيذية الأحوال والشروط التى يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية .

فروع الجمعية :

يجوز للجمعية أن تباشر نشاطها عن طريق فروع لها ، كما يجوز لها أن تباشر نشاطا من أنشطتها خارج نطاق المحافظة التى يقع بها مركز إدارتها .

وإذا أنشات فرعا أو فروعا لها فى المحافظة التى يقع بها مركز إدراتها أو فى غيرها من محافظات ، فيجب على هذا الفرع أن يتبع فى جميع أعمالها وأنشطته وغدارته تعليمات الجمعية فى هذا الشأن باعتباره امتدادا لها . ولا يجوز للفرع مخالفة أى من تعليمات أو توجيهات الجمعية . وللفرع الحق فى تمثيله فى عضوية مجلس إدارة الجمعية بالنسبة التى تحددها الجمعية العمومية وحسب حجم نشاط الفرع .

ويجوز إعداد تنظيم للفرع يصدر بقرار من مجلس .إدارة الجمعية بعد موافقة الجمعية العمومية يبين فيه :

1- مقر الفرع .

2- نوع النشاط الذى يمارسه .

3- النطاق الجغرافى الذى يمارس فيه نشاطه .

4- المخصصات المالية للفرع .

5- المصادر الدائمة لتمويل الفرع .

6- من يقوم بإدارة الفرع وكيفية اختياره أو اختيارهم .

7- العلاقة بين العضوية فى الجمعية والعضوية فى الفرع .

8- مدة عمل الفرع إن كان إنشاؤه لمدة محددة .

التنظيم الإدارى للجمعيات :

الجمعية العمومية

تكوينها : تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وأوفوا بالإلتزامات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسى للجمعية .

إنعقادها : تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال ، وتوجه هذه الدعوة قبل موعدها بخمسة عشر يوما على الأقل وتوجه الدعوة من :

(أ) مجلس الإدارة .

(ب) من يفوضه (20%) من عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.

(ج) المفوض المعين طبقا للمادة 40 من هذا القانون .

(د)الجهة الإدارية إذا رأت ضرورة لذلك .

تنعقد الجمعية العمومية فى مقر المركز الرئيسى للجمعية ، كما يجوز لها أن تنعقد فى أى مكان آخر يحدد فى الدعوة المرفق بها جدول الأعمال ، وترسل نسخة من الأوراق

المطروحة على الجمعية العمومية إلى الجهة الإدارية وإلى الاتحاد الذى تكون الجمعية منظمة إليه قبل الانعقاد بخمسة عشر يوما على الأقل، وللإتحاد أن بندب عنه من يحضر الاجتماع. ويجوز للجمعية العمومية النظر فى غير المسائل الواردة فى جدول الأعمال بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضائها . ويجب إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بصورة من محضر الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

تدعى الجمعية العمومية لاجتماع عادى مرة كل سنة على الأقل خلال الأربعة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للجمعية وذلك للنظر فى :

1- اعتماد الميزانية والحساب الختامي عن السنة المنتهية .

2- تقرير مجلس الإدارةعن أعمال السنة المنتهية .

3- تقرير مراقب الحسابات .

4- انتخابات أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم .

5- تعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه .

6- غير مايرى مجلس الإدارة من إدراجه فى جدول الأعمال .

كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادى كلما أقتضت الضرورة ذلك .

وتدعى الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر فى :

1- تعديل النظام الأساسى للجمعية .

2- حل الجمعية أو اندماجها فى أو مع غيرها .

3- عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة .

4- مايوجب النظام الأساسى للجمعية عرضه على الجمعية العمومية غير العادية .

صحة الإنعقاد :

يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فإن لم يكتمل العدد أجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول تبعا لما يحدده النظام الأساسى للجمعية ، ويكون الانعقاد فى

هذه الحالة صحيحا إذا حضره – بأنفسهم – عددلا يقل عن عشرة فى المائة من الأعضاء أو عشرين عضوا أيهما أقل بحيث لايقل عدد الحاضرين فى الحالة الأولى عن خمسة أعضاء .

يجوز لعضو الجمعية العمومية أن ينيب عنه كتابة عضوا آخر يمثله فى حضور الجمعية العمومية وفقا للقواعد التى يقررها النظام الأساسى للجمعية ولا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد . لايجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك فى التصويت إذا كانت له مصاحة شخصية فى القرار المعروض وذلك فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية .

صحة القرارات :

يرأس رئيس مجلس إدارة اجتماع الجمعية العمومية ويتولى الأمين العام أمانة الاجتماع . وتصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين .

وتصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية مالم ينص النظام الأساسى على أغلبية خاصة .

تدون قرارات الجمعية العمومية فى سجل محاضر جلسات الجمعية العمومية ويوقع عليها الرئيس والأمين العام (السكرتير) تلتزم الجمعية بإبلاغ الجهة الإدارية المختصة والاتحاد بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

مجلس الإدارة :

تكوينه :

يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردى من الأعضاء لايقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسى ، وتنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات ، على أن يجرى تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس كل سنتين بدلا ممن تنتهى عضويتهم بطريق القرعة قبل انتهاء مدة سنتين من بدء دورته لإجراء القرعة على جميع أعضائه وتنتهى عضوية ثلث الأعضاء الذين تصيبهم القرعة ثم تجرى القرعة على ثلثى المجلس فى السنتين التاليتين ثم تزول العضوية عن الثلث الباقى الذى لم تصبه القرعة على أن يتم انتخاب مجلس إدارة جديد بالكامل مع مرور ست سنوات .

ويكون تعيين أول مجلس إدارة عن طريق جماعة المؤسسين لمدة أقصاها ثلاث سنوات .

يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة الجمعية العمومية أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية ، ويحدد النظام الأساسى للجمعية الشروط الأخرى كالخبرة — المؤهل — السن — العمل — ويحق لمن انتهت عضويته بالقرعة التقدم للترشيح وعلى مجلس الإدارة فتح باب الترشيح لمدة لا تقل عن سبعة أيام ويخطر الأعضاء قبل الموعد بثلاثة أيام على الأقل .

يجب على مجلس الإدارة عرض قائمة بأسماء المرشحين لعضوية المجلس بمقر الجمعية فى اليوم التالى لقفل باب الترشيح ، وإخطار الجهة الإدارية بالقائمة خلال الثلاثة أيام التالية لذلك وقبل موعد إجراء الانتخابات بستين يوما .

وللجهة الإدارية ولكل ذى شان إخطار الجمعية بمن يرى استبعاده لعدم توافر شروط الترشيح ، فإذا لم يثبت التنازل عن الترشيح خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطار الجمعية ، كان للجهة الإدارية عرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها فى المادة (7) من هذا القانون .ويكون الطعن على قرار اللجنة أمام المحكمة المختصة التى تفصل فى الطعن قبل الموعد المحدد للإنتخابات .

يحظر الجميع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل فى الجهة الإدارية او غيرها من الجهات العامة التى تتولى إشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها ما لم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو يفوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة .

ولا يسرى هذا الحظر على الجمعيات التى تقتصر العضوية فيها على العاملين باحدى الجهات المذكورة . ينتخب المجلس فى أول اجتماع له رئيس ونائب وأمين عام (سكرتير) —امين الصندوق ويتولى أكبر الأعضاء سنا رئاسة الاجتماع وأصغر الأعضاء سنا امانة الاجتماع . لايجوز لعضو مجلس الإدارة أن بقوم بأى عمل لحساب الجمعية أو لمصلحتها تكون له مصلحة شخصية فيه ، ولا يخل ذلك فى الحصول على مقابل لأعمال يؤديها للجمعية متى كان النظام الأساسى يبيح ذلك وبشرط موافقة مجلس الإدارة وتصديق الجمعية العمومية على هذه الموافقة فى أول اجتماع لها . ويكون لعضو فى جميع الأحوال

الحق فى تقاضى مقابل النفقات الفعلية التى يتكدبدها فى أداء أعمال الجمعية . ولا يجوز لعضو مجلس الإدارة الاشتراك فى التصويت على قرار منحه اتعابا أو مقابل نفقات . إذا خلا مكان عضو مجلس الإدارة بالاستقالة أو الوفاة أو زوال العضوية لأى سبب يحل محله من حصل على أعلى الأصوات من المرشحين فى آخر انتخابات صحيحة . وفى حالة اختيار مجلس الإدارة بالتزكية وخلا مكان تتخذ إجراءات انتخاب فى أول اجتمع للجمعية العمومية .

يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها وله فى سبيل ذلك القيام بأى عمل من الأعمال عدا تلك التى ينص هذا القانون أو النظام الأساسى للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية عليها قبل إجرائها . ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير .

انعقاده :

يجب ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور أغلبية أعضائه .

صحة القرارت :

وتصدر قرارته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسى على خلاف ، وعند تساوى الأصوات يرجع الجانب الذى منه الرئيس .

وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التى تصدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ صدورها .

يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديرا للجمعية من أعضائه أو من غيرهم ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التى يختص بها .

مع مراعاة أحكام النظام الأساسى للجمعية ، إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يكفى لا نعقاده صحيحا ، جاز لوزير التضامن الاجتماعى عند الضرورة بعد أخذ رأى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية أن يعين بقرار مسبب مفوضا من بين العضاء الباقين أو غيرهم ، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة .

وعلى المفوض دعوة الجمعية العمومية خلال ستين يوما لانتخاب مجلس إدارة جديد ، وإلا اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالى لفوات الميعاد المشار إليه وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

وتنتهى مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

اختصاصات مجلس الإدارة :

1- انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام (السكرتير) للجمعية .

2- إعداد اللوائح الداخلية للجمعية .

3- تكوين اللجان لسير العمل وتحديد اختصاصاهم .

4- تعيين العاملين اللازمين للجمعية .

5- إجراء الدراسات لتحديد المشروعات الخدمية والإنتاجية الازمة لتحقيق أغراض الجمعية .

6- إقامة المعارض – الحفلات – الأسواق الخيرية – المباريات وحملات جمع التبرعات لدعم مورد الجمعية المالية .

7- إقرار العقود والاتفاقيات التى تبرمها الجمعية .

8- تحديد قيمة السلف المستديمة للصرف منها على المصروفات اليومية والعادية .

9- إعداد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية – ومشروع الميزانية للعام الجديد وتقرير سنوى عن نشاط الجمعية والمشروعات التى ترى القيام بها فى العام التالى .

10- دعوة الجمعية العمومية للإنعقاد وتنفيذ قراراهما .

11- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على الملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية .

12- مناقشة ملاحظات الجهة الإدارية وإعداد الرد عليها والعمل على تلافى ما يخالف القانون واللائحة .

وللمجلس أن يفوض كل أو بعض اختصاصاته لجنة تنفيذية تشكل من رئيس أو نائبه وأمين الصندوق والسكرتير ومن يختاره المجلس من بين أعضاء الجمعية على ألا يزيد عدد اللجنة عن خمسة أعضاء وتجتمع مرة كل شهر على الأقل ويكون الاجتماع صحيحا بحضور ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس أو نائبه وأمين الصندوق.

وتختص اللجنة التنفيذية بما يلى :

1- اعتماد التصرفات المالية فى الحدود التى يقررها مجلس الإدارة .

2- اعتماد ترشيح العاملين وتعيينهم ومجازاقم فى حدود القواعد التى يضعها مجلس الإدارة وأحكام هذه اللائحة .

3- اعتماد محاضر الجرد السنوى .

4- الإذن بالصرف من السلفة المستديمة أو المؤقتة تبعا لحاجة وظروف العمل .

5- دراسة السياسة التنفيذية للمشروعات والاقتراحات الجديدة وكذا مشروع الميزانية ودراسة تقرير مراقب الحسابات والرد على ما ورد به من ملاحظات قبل تقديمها لمجلس الإدارة .

6- اعتماد قرارات اللجان الأخرى قبل عرضها على مجلس الإدارة .

7- عرض قرارات اللجنة على مجلس الإدارة للإعتماد فيما يستلزم قرار تفويضها عليه.

8- اتخاذ القرارات اللازمة فى جميع المسائل التى يفوضها فيها مجلس الادارة .

اختصاصات رئيس مجلس الإدارة :

1- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وما يحضره من لجان داخلية وله حق دعوتها .

2- تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الإدارية والقضائية .

3- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومراقبة تنفيذ قراراته .

4- التوقيع نيابة عن الجمعية على جميع العقود والاتفاقات التى يوافق مجلس الإدارة على إبرامها مع مراعاة الحالات التى يجب موافقة الجمعية العمومية عليها.

5- التوقيع مع الأمين العام (السكرتير) على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشئون الخاصة بالعاملين بالجمعية .

6- التوقيع على جميع الشيكات والأوراق المالية مع أمين الصندوق .

7- البت فى المسائل العاجلة التى يعرضها عليه الأمين العام (السكرتير) والتى لا تحتمل الإرجاء لحين اجتماع اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة على أن تعرض هذه المسائل وما قرر بشأنها على المجلس فى أول اجتماع له .

اختصاصات أمين عام الجمعية (السكرتير العام) :

1- تحضير جدول أعمال المجلس وتوجيه الدعوة للأعضاء وتولى سكرتارية الاجتماع وإعداد محاضره وقراراته وتسجيلها فى سجلات خاصة وعرضها على مجلس الإدارة فى الاجتماع التالى للتصديق عليها .

2- إعداد سجل بأسماء أعضاء الجمعية وعناوينهم .

3- إمساك سجلات محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والتوقيع عليها من الرئيس .

4- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

5- إعداد التقرير السنوى عن نشاط الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة بعد عرضه على اللجنة التنفيذية .

6- إعداد جدول أعمال الجمعية والعمل على دعوتها طبقا لأحكام القانون وكذلك إعداد جدول أعمال الاجتماعات غير العادية .

7- إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بقرارات مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية وفقا لأحكام اللائحة التنفيذية .

8- تنفيذ التزامات الجمعية المتعلقة بإجراء الانتخابات لعضوية مجلس الإدارة .

9- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية وشئون العاملين وحفظ جميع أوراق وسجلات الجمعية بمقرها .

10- يقوم بالاطلاع على جميع المكاتبات الواردة للجمعية والعرض على مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية أو الرئيس بما يدخل فى اختصاص كل منهم .

11- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحى الإدارية والاجتماعية وإعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة للرد على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الإبلاغ.

12- الاختصاصات الأخرى التى يعهد بها اليه مجلس الإدارة .

اختصاصات أمين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق مسئولا عن جميع شئون الجمعية المالية طبقا للنظام الذى يعده مراقب الحسابات ويوافق عليه مجلس الإدارة ويختص أساسا بما يأتى :

1- الإشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها ومراقبة استخراج الإيصالات عن جميع الايرادات واستلامها وإيداعها بالبنك (أو صندوق التوفير) أولا بأول ومراقبة أو تولى قيد جميع الإيرادات والمصروفات أولا بأول فى الدفاتر الخاصة ويكون مسئولا عن تنظيم الأعمال المالية والمخزنية والإشراف عليها وعرض ملاحظاته ومذكراته على مجلس الإدارة .

2- الإشراف على الجرد السنوى وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى كل من اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة .

3- اعتماد صرف جميع المبالغ التى تقرر صرفها قانونا مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف أو مراقبة الصرف وحفظ المستندات .

4- مراجعة المستندات والسجلات المالية الخاصة بالجمعية قبل وبعد الصرف واعتمادها وحفظها .

5- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية .

6- التوقيع مع الرئيس أو من يقوم مقامه على أذونات الصرف والشيكات كتوقيع أول .

7- الموافقة على صرف السلفة المؤقتة فى حدود ما يقرره مجلس الإدارة وذلك للصرف منها فى الحالات العاجلة والضرورية التى لاتحتمل الإرجاء لحين عرضها على مجلس الإدارة على أن تعتمد هذه المصروفات فى أول اجتماع له .

8- إعداد حساب إيرادات والمصروفات والميزانية العمومية تمهيدا لمراجعتها بمعرفة مراقب الحسابات لإعداد تقريره النهائى عنها وعرضها جميعا على مجلس الإدارة .

9- الاشتراك مع الأمين العام (السكرتير) فى وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وعرضه على الجمعية بخمسة عشر يوما على الأقل .

10- بحث ملاحظات الجهاز المكزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحى المالية وإعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على مجلس الإدرة على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الإبلاغ .

مراقب الحسابات :

تلتزم الجمعية بتعيين مراقب للحسابات من بين المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين الحسابيين . إذا جاوز مجموع إيراداتها أو مصروفاتها عشرون ألف جنيها سنويا .

ويختص مراقب الحسابات بما يلى :

1- الاطلاع على دفاتر الجمعية وسجلاتها ومستنداتها فى أى وقت ويكون له حق طلب البيانات والايضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليه لأداء مهمته وله كذلك أن يحدد موجودات الجمعية والتزاماتها ، ويتعين على مجلس الإدارة أن يمكنه من كل ما تقدم .

2- فى حالة عدم تمكينه من مباشرة مهمته فعليه أن يثبت ذلك فى تقرير مسجل يقدم إلى مجلس الإدارة لاتخاذ إجراءات تمكينه فإن لم يتخذ المجلس الإجراءات اللازمة لتيسير مهمته فعلى مراقب الحسابات اخطار الجهة الإدارية بصورة من التقرير . وفى جميع الحالات يتعين على مجلس إدارة عرض تقرير المراقب وما اتخذه المجلس من إجراءات على الجمعية العمومية . ويجوز لمراقب الحسابات إخطار الجهة الإدارية المختصة بطلب عقد الجمعية العمومية بصفة غير عادية إذا تعذر عليه القيام بمهمته لعرض الأمر عليها وتقرير ماتراه .

3- على مراقب الحسابات ان يقوم بوضع النظام المالى الذى يكفل حسن سير العمل بالجمعية .

4- الاشراف على جرد الخزينة وحسابات العهد فى نهاية السنة المالية للجمعية وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى مجلس الإدارة .

5- تقديم تقرير عن الحساب الختامى والميزانية العمومية إلى مجلس الإدارة قبل الموعد المحدد لانعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل مشفوعا بتقرير منه يتضمن ملاحظاته على الحساب الختامى والميزانية وله أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية ويتلو تقريره عن أعمال الجمعية ويدلى برأيه فى كل ما يتعلق بعمله كمراقب لحسابات الجمعية .

6- إذا وقع من مراقب الحسابات أى قصور فى أداء واجباته فلمجلس الإدارة حق دعوة الجمعية العمومية العادية مع إرفاق تقرير من مجلس الإدارة بالدعوة إلى الاجتماع لمناقشة واتخاذ القرار المناسب فى هذا الشأن .

حل الجمعيات الأهلية :

يجوز بقرار من الجمعية العمومية غير العادية حل الجمعية وفقا للقواعد المقررة فى نظامها الأساسي ، ويجب أن يتضمن قرار الحل تعيين مصفى أو أكثر وتحديد مدة التصفية وأتعاب المصفى .

يجوز حل الجمعية بحكم من المحكمة المختصة بناء على طلب الجهة الإدارية بالإجراءات المعتادة لرفع الدعوى وذلك فى الأحوال الآتية :

1- التصرف فى أموالها أو تخصيصها فى غير الأغراض التى أنشئت من أجلها .

2- الحصول على أموال من جهة خارجية او إرسال اموال إلى جهة خارجية بالمخالفة لحكم الفقرة الثانية من المادة (17) من هذا القانون .

3- ارتكاب مخالفة جسيمة للقانون أو النظام العام أو الآداب.

4- عدم انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين أو عدم انعقادها بناء على الدعوى لانعقادها تنفيذا لحكم الفقرة الثانية من المادة (40) من هذا القانون .

5- الإنضمام أو الاشتراك أو الانتساب إلى نادى أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية بالمخالفة لحكم المادة (16) من هذا القانون .

6- ثبوت أن حقيقة أغراضها استهداف أو ممارسة نشاط من الأنشطة المحظورة فى المادة (11) من هذا القانون .

7- القيام بجمع تبرعات بالمخالفة لنص الفقرة الأولى من المادة (17) من هذا القانون .

يجب على القائمين على إدارة الجمعية المنحلة وموظفيها المبادرة بتسليم ممتلكات الجمعية وجميع المستندات والسجلات والانتاجية الخاصة بها إلى المصفى بمجرد طلبها ويمتنع عليهم كما يمتنع على الجهة المودع لديها أموال الجمعية والمدنيين لها التصرف فى أى شأن من شئونها إلا بأمر كتابى من المصفى .

يقوم المصفى بعد تمام التصفية بتوزيع ناتجها وفقا للأحكام المقررة فى النظام الأساسى للجمعية .

الجمعيات ذات النفع العام :

تخضع الجمعيات ذات النفع العام فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى هذا الفصل للأحكام المقررة فى شان الجمعيات .كل جمعية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة عند تأسيسها أو بعد تأسيسها يجوز إضفاء صفة النفع العام عليها بقرار من رئيس الجمهورية وذلك بناء على طلب الجمعية أو بناء على طلب الجهة الإدارية أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية وموافقة الجمعية فى الحالين .

ويكون إلغاء صفة النفع العام بقرار من رئيس الجمهورية .ويجوز اندماج الجمعيات ذات النفع العام فى بعضها بموافقة الجهة الإدارية بعد أخذ رأى الاتحاد العام وغيرها من الجمعيات التى لم يضف عليها صفة النفع العام إلا بقرار من رئيس الجمهورية .

يحدد بقرار من رئيس الجمهورية امتيازات السلطة العامة التى تتمتع بها الجمعيات التى يضفى عليها صفة النفع العام وعلى وجه الخصوص عدم جواز الحجز على أموال كلها أو بعضها ، وعدم جواز اكتساب تلك الأموال بالتقادم ، وامكانية نزع الملكية للمنفعة العامة

لصالحها تحقيقا للأغراض التى تقوم عليها الجمعية . يجوز لوزير التضامن الاجتماعى أن يعهد إلى إحدى الجمعيات ذات النفع العام بغدارة مؤسسة تابعة لوزارة أو لغيرها من الوزارات أو الوحدات المحلية بناء على طلبها أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برمجها ، وفى هذه الحالة تعتبر أموال الجمعية أموالا عامة .

تخضع الجمعيات ذات النفع العام لرقابة الجهة الإدارية وتتناول الرقابة فحص أعمال الجمعية بما فى ذلك تلك المتعلقة بالمشروع المسند اليها والتحقق من مطابقتها واللوائح والنظام الأساسى للجمعية .ويتولى هذه الرقابة مفتشون يعينهم وزير التضامن الاجتماعى .

إذا تبين للجهة الإدارية وقوع أخطاء جسيمة تؤثر على تحقيق الجمعية ذات النفع العام لأغراضها أو ممارستها لأنشطتها أو تنفيذها لما عهد إليها من برامج ومشروعات ، كان لوزير التضامن الاجتماعى اتخاذ احد الاجراءات الآتية :

1- وقف نشاط المشروع المسند إلى الجمعية مؤقتا إلى حين إزالة المخالفات .

2- سحب المشروع المسند إلى الجمعية .

3- عزل مجلس إدارة الجمعية وتعيين مفوض إلى حين دعوة الجمعية العمومية خلال ثلاث أشهر على الأكثر من تاريخ تعيينه لانتخاب مجلس إدارة جديد وذلك بعد أخذ رأى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .

فإذا لم تدع الجمعية للاجتماع ىخلال الميعاد المشار اليه بحكم القانون يوم الجمعة التالى لفوات هذا الميعاد، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع.وتنتهى مهمة المفوض بالتخاب مجلس الإدارة الجديد .

ثانيا : الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

نبذة عن الاتحاد

أنشئ الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة عام 1969 مطبقا للقانون رقم 32 لسنة 1964 بشان الجمعيات والمؤسسات الخاصة ومقره القاهرة ونطاق عمله جمهورية مصر العربية .

ويختص الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة بما يلى :

– وضع سياسة العمل الأهلى فى مصر فى إطار السياسة العامة للدولة .

– إجرا الدراسات والبحوث اللازمة المتعلقة بميادين عمل الجمعيات الأهلية والتى تساعد فى تطوير الأداء .

– القيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية المانحة للتنسيق معها بما يساعد على توفير الدعم المالى والفنى المطلوب للجمعيات الأهلية لتنفيذ مشروعاتها .

– تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والإدارى لأعضاء مجلس إدارة وموظفى الجمعيات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الاتحادات الإقليمية والنوعية .

عضوية الاتحاد العام

تتكون عضوية الاتحاد العام من :

– الاتحادات الاقليمية وعددها 27 اتحاد إقليمى ، وينشئ فى عاصمة المحافظة ويضم الجمعيات التى تعمل فى نطاق المحافظة .

– الاتحادات النوعية .

– الجمعيات الأهلية بمحافظات مصر المختلفة .

مجلس الإدارة :

يتكون من 30 عضوا يعين رئيس الجمهورية منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالعمل الاجتماعى فى مصر وينتخب الباقون من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفى هذا الصدد أصدر السيد الأستاذ الدكتور /محمد عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 57 لسنة 2004 بالتفويض من السيد الرئيس / محمد حسنى مبارك رئيس الجمهورية بشان تشكيل مجلس إدارة الاتحاد العام رئاسة السيد الأستاذ الدكتور / محمود شريف لمدة ثلاث سنوات ونائب الرئيس السيد الأستاذ الدكتور / عبد العزيز حجازى .

اللجان :

يباشر الاتحاد نشاطه من خلال لجان دائمة يختص كل منها بأحد مجالات العمل بالاتحاد وتكون هذه اللجان بمثابة اجهزة معونة لمجلس الإدارة فى أداء رسالته ويكون تشكيل

اللجان وتحديد اختصاصاتها بناء على قرارات تصدر من مجلس الإدارة وتتضمن اللائحة الداخلية للاتحاد النصوص الخاصة بتشكيل اللجان ونظم عملها واجتماعاتها واختصاصاتها وأجراءات العرض عليها وتكون قرارات اللجان نافذة فى حدود اختصاصاتها وخطط وبرامج عملها المعتمدة من مجلس الإدارة .

وهذه اللجان هى :

1- اللجنة التنفيذية .

2- لجنة التطوع والرعاية الاجتماعية .

3- لجنة التخطيط والتنسيق .

4- لجنة العلاقات العامة والاتصالات .

5- لجنة العلاقات الخارجية .

6- لجنة التمويل وتنمية الموارد .

7- لجنة التنمية الاقتصادية وحماية المستهلك .

8- لجنة البحوث والدراسات .

9- لجنة الشباب .

10- لجنة التدريب .

11- لجنة المراة والطفولة .

12- لجنة العلوم والثقافة .

ولتحقيق أهداف الاتحاد التى نص عليها القانون قام الاتحاد بوضع إستراتيجية عامة تتمثل فى المحاور التالية :

المحور الأول : تنمية القدرات الإدارية والفنية والاقتصادية

يتم وضع برنامج تدريبى سنوى يهدف إلى بناء قدرات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعيات الأهلية ويشمل البرنامج الموضوعات التالية :

- مهارات العمل الإدارى :

1- تنمية مهارات الإدارة العليا القيادية .

2- تنمية مهارات التعامل داخل الجمعيات الأهلية .

3- إدازة الأزمات والمواقف الصعبة .

ـمهارات إدارة المشروعات والبرامج الاجتماعية :

1- إدارة عمليات الشراء .

2- إدارة المخازن .

3- إدارة وبحوث التنسيق .

4- تنمية مهارات البيع .

5- استراتيجية الترويج وتخطيط الحملات الإعلانية .

ـ مهارات استخدام الحاسب الآلى

1- التدريب على أنظمة إدخال البيانات .

2- وورد - إكسل - مهارات استخدام الإنترنت .

3- تحليل وتصميم نظم المعلومات .

4- التوثيق ودعم اتخاذ القرار.

5- إدارة وتطوير مراكز المعلومات .

المحور الثانى : العمل على حل مشاكل الجمعيات وتشمل :

- المشاكل الخاصة بالتمويل .
- المشاكل الخاصة مع الجهة الإدارية .
- المشاكل الخاصة مع الجهات الحكومية .
- المشاكل الخاصة بالتعامل مع الجهات الممولة .

المحور الثالث : إعداد قواعد البيانات الخاصة بالإتحادات والجمعيات الاهلية :

وفى هذا الإطار قام الاتحاد العام بإنشاء مركز معلومات على مستوى عال وذلك تمهيدا لتجميع بيانات الاتحادات والجمعيات الأهلية على مستوى الجمهورية من خلال مسح ميدانى لإعداد قاعدة بيانات متكاملة عن الجمعيات الأهلية وتشمل :

البيانات الأساسية للجمعية – بيانات المقر – الجمعية العمومية – مجلس الإدارة – العاملون بالجمعية – لجان الجمعية – المشروعات التى قامت بها الجمعية – المتطوعين بالجمعية – الحالة المالية للجمعية – أنشطة الجمعية .كما يقوم الاتحاد بإنشاء شبكة تربط الاتحاد العام والاتحادات الإقليمية والنوعية والجمعيات الأهلية فى مصر باستخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وتمثل نواة الطريق السريع للعمل الأهلى ، كما تحقق الربط أيضا مع الشبكات الآخرى المثيلة فى مختلف أنحاء العالم .

اهداف الشبكة :

- اتاحة البيانات أمام واضعى سياسة العمل الأهلى فى مصر لدعم اتخاذ القرار .
- وضع مؤسسات العمل الأهلى المصرى على الخريطة الإقليمية والعالمية .
- متابعة التطورات العالمية فى مجال عمل المنظمات غير الحكومية .
- توفير فرص البحث والدراسة أمام المهتمين بهذا المجال .
- تعزيز جهود التعاون بين الجمعيات التى تعمل فى مجالات متشابهة .
- تكامل المعلومات وتبادل الخبرات بين الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى مصر.
- سهولة التحديث والتجميع للمعلومات المتعلقة بالعمل الأهلى فى مصر .

الاتحادات الإقليمية :

نصت المادة 65 من القانون 84 لسنة 2002 على أنه إنشاء اتحاد إقليمى يتكون من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الوقعة فى نطاق لمحافظة أيا كان نشاطها بواقع اتحاد بكل محافظة ويوجد 27 اتحاد اقليمى عن مستوى الجمهورية .

يتكون الاتحاد الإقليمى من الجمعيات والمؤسسات الخاصة الواقعة فى نطاق المحافظة أيا كان نشاطها .

يكون الانضمام إلى الاتحاد الإقليمى بطلب من الجمعية أو المؤسسة الخاصة بعد موافقة الجمعية العمومية ولا يجوز للإتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

لايجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمى على على مستوى المحافظة الواحدة .

اغراض الاتحاد الاقليمى :

– إعداد قائمة بيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الخاصة التى تعمل فى مجال نشاطه بما فى ذلك الدراسات والبحوث التى تعنيها ، وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التى تتصل بنشاطها .

– العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة فى المجال الاقليمى لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة فى أنشطها .

– إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة فى مجال نشاط الاتحاد أو نطاقه الجغرافى والاشتراك فى البحوث الاجتماعية العامة التى يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة وتنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الخاصة الأعضاء فى الاتحاد ضمانا لتكاملها .

– تقييم الخدمات التى تؤديها الجمعيات والمؤسسات الخاصة على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانية تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

– تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى والإدارى لموظفى الجمعيات والمؤسسات الخاصة وأعضائها .

– دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الخاصة والعمل على حلها .

عضوية الاتحاد الاقليمى :

تتكون عضوية الجمعية العمومية للاتحاد الاقليمى من الجمعيات والمؤسسات الخاصة القائمة حالياً والتى تنشا بدائرة المحافظة بشرط :

– أن تكون مشهرة طبقا للقانون رقم 84 لسنة 2002 .

– أن يوافق مجلس إدارة الاتحاد على قبول عضويتها بناء على طلب كتابى تتقدم به الجمعية إلى مجلس إدارة الاتحاد .

– عضو واحد يختاره مجلس إدارتها من بين أعضائه .

رابعا : الاتحادات النوعية :

نصت المادة 65 من القانون 84 لسنة 2002 على أنه إنشاء اتحادات نوعية تتكون من الجمعيات والمؤسسات الأهلسة التى تباشر أو تمول نشاطا مشتركا فى مجال معين سواء

على مستوى الجمهورية أو إحدى محافظاتها كما يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي لذات النشاط فى نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد عند التعدد عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

يكون الانضمام إلى الاتحاد النوعي بطلب من الجمعية العمومية ولا يجوز للاتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

ومن هذه الاتحادات :

1- الاتحاد النوعي للمساعدات الاجتماعية .

2- الاتحاد النوعي لهيئات رعاية الفئات الخاصة .

3- الاتحاد النوعي للخدمات الثقافية والعملية والدينية .

4- الاتحاد النوعي لرعاية المسجونين .

5- الاتحاد النوعي لهيئات الأسرة والطفولة .

6- الاتحاد النوعي لهيئات تنمية المجتمعات المحلية .

7- الاتحاد النوعي لجمعيات التنمية الإدارية .

8- الاتحاد النوعي لجمعيات صداقة الشعوب .

9- الاتحاد النوعي لحماية المستهلك .

10- الاتحاد النوعي لحماية البيئة .

خامسا : صندوق الجمعيات والمؤسسات الاهلية :

ينشا بوزارة التضامن الاجتماعي صندوق لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفقا لأحكام هذا القانون .

يكون للصندوق مجلس إدارة برئاسة وزير التضامن الاجتماعي وعضوية :

1- اثنين يرشحهما الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .

2- خمسة من رؤساء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية من بين من ترشحهم الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى تتوافر فيها شروط الترشيح بعد أخذ رأى الاتحاد العام

للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، بمراعاة أن يمثل كل منهم نشاطا نوعيا مختلفا على أن يكون أحدهم ممثلا للجمعيات ذات النفع العام .

3- أثنين من الشخصيات العامة المعنية بالمسائل الاجتماعية .

4- أحد رؤساء الادارات المركزية بوزارة التضامن الاجتماعى .

وتكون مدة مجلس إدارة الصندوق ثلاث سنوات ، يجوز ، إعادة تعيين العضو مددا أخرى .

ويصدر بتشكيل مجلس إدراة الصندوق ونظام وغجراءات الترشيح لعضويته والعمل فيه قرار من وزير التضامن الاجتماعى وفقا للنظام الذى تحدده اللائحة التنفيذية .

يجوز للجمعية أو المؤسسة الأهلية أن تتقدم بالترشيح لعضوية مجلس إدارة الصندوق إذا توافرت فيها الشروط الآتية :

(أ) أن يكون تم إنشاؤها وفقا لأحكام هذا القانون .

(ب) أن تؤكد تقارير مراقب الحسابات وميزانيتها وحسابها الختامى عن الثلاث سنوات السابقة على الترشيح سلامة مركزها المالى .

(جـ) ألا تكون قد ارتكبت أية مخالفة المنصوص عليها فى هذا القانون خلال الخمس سنوات السابقة على تقدمها للترشيح .

مجلس إدارة الصندوق هو الجهة المهيمنة على شئونه وله على وجه الخصوص ما ياتى :

1- اتخاذ ما يلزم لتنمية موارد الصندوق .

2- إجراءات الدراسات اللازمة بشان الأوضاع المالية للجمعيات وأولويات إعانتها.

3- جمع البيانات المالية الخاصة بالجمعيات وحدود التوسع فى أنشطتها .

4- إصدار النشرات التى تمكن المتبرعين فى الداخل والخارج من تحديد قدر إسهامهم .

5- إعداد ونشر دليل سنوى بيان الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية التى ينتسبون إليها ليمكن المواطنين من الاسهام فيها والمشاركة فى العمل الاجتماعى التطوعى .

6- رسم السياسة العامة لإعانات الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

7- وضع الضوابط الخاصة بتوزيع الإعانات على الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

8- اعتماد اللائحة الداخلية للصندوق .

9- إصدار القرارات التنفيذية للنواحى الفنية والمالية والإدارية وشئون العاملين والمشروعات والمخازن .

10- الموافقة على مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامى للصندوق .

11- النظرفى التقارير الدورية التى تقدم عن سير العمل بالصندوق ومركزه المالى.

12- النظر فى كل ما يرى وزير التضامن الاجتماعى عرضه من وسائل تدخل فى اختصاص الصندوق .

تتكون موارد الصندوق على الاخص مما يأتى :

(أ) المبالغ المدرجة بالموازنة العامة للدولة لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة طبقا لأحكام هذا القانون .

(ب) حصيلة الهبات والإعانات والتبرعات التى يتلقاها الصندوق ويوافق عليها مجلس الإدارة .

(جـ) حصيلة ما يؤول إليه من أموال الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى يتم حلها.

(د) حصيلة الرسوم الاضافة المفروضة لصالح الأعمال الخيرية .

(هـ) عائد المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات التى يقيمها الصندوق .

الفصل الثالث

القيادة الإدارية Leadership

أولا : ماهية القيادة الإدارية والقائد الإدارى :

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه والاتصال والدافعية فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم أى أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم .ولكى تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس . حيث يجب أن يعرف الأفراد ماهو المطلوب منهم وما الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها يأتى بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد ويشكل هذا أو وظيفة القيادة فى التنظيم.

فالقيادة ضرورية فى كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذى تمارسه وأيضا فى كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم الحفز والرقابة ولكنها أكثر ضرورة وارتباطا بجوانب الحفز والرقابة ففى مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفى مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضع اختبار حقيقى . وأن سر القيادة الفعالة ليس فى أمره المرؤوسين ولكن فى خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم فى انجازهم .

ويعتقد البعض أن مصطلح القائد والقيادة مترادفان ولكنهما مختلفان حيث يرى فريد Frede E.Fiedler أن القيادة هى :

القدرة على التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات أو هى عملية التنـ بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف .

بينما يرى كوهن KOHAN أن القيادة هى نوع من المهارة للتأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون فى أداء وإنجاز ما يحدده القائد .

فى حين يرى البعض الآخر أنها المقدرة على التأثير فى الآخرين وحفزهم فى تحقيق أهداف محددة . والقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أساسى هو أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز

الأشياء برضا التنظيم فقد إذا ماتحققت لهم بعض النافع والحوافزمن إنجاز هذه الأشياء لذلك ينبغى على الإدارة البحث باستمرار عن هذه الحاجات لدى الأفراد ثم البحث عن الوسائل التى تساعد على تحقيقها وإشباعها . أما القائد الإدارى هو الشخص الذى يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين فى المنظمة لتحقيق هدف معين كما يرى البعض أنه الشخص أو الفرد الذى يمكنه مضاعفة إسهامات وجهة الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة .

دور القائد الإدارى :

للقائد الإدارى دور حيوى وبالغة فى الأهمية لأنه يتوقف عليه نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها أو فشلها وهذا الدور يمكن عرضه فى الآتى:

1- العمل على استقرار الأفراد والجماعات التى تعمل معه بتحفيزهم وتوجيههم وتنسيق المهام داخل الجماعة .

2- التكيف المستمر مع المتغيرات من حوله (البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية).

3- العمل على تطوير أساليب العمل لتحقيق المتطلبات المستقبلية .

4- حل الصراع ومعالجة الاختلافات بين الأفراد والجماعات .

5- بناء قنوات اتصال نجاحه بين جميع العاملين بالمنظمة من جانب وبينهم وبين البيئة الخارجية بما فيها العملاء من جانب آخر.

خصائص القائد الادارى:

تجتمع فى القائد مجموعة من المهارات تمثل تركيبة من المقومات النفسية والاجتماعية والتنظيمية ، تحدث نشاطا موجها لعمل الأفراد والجماعات وهى :

1- **مهارة التصور الكلى** : قدرة القيادة لاستيعاب مجمل نشاطات العمل وذلك بربط كل الجزئيات .

2- **المهارة الانسانية** : هى المقدرة على التفاعل ، ويتطلب معرفة رغبات ودوافع الأفراد والتأثير على الجماعات ومعرفة خصائص البيئة التى يعيش فيها الأفراد والجماعات.

3- المهارة الفنية : معرفة أساليب وطرق العمل وإتقانها وكيفية انجاز العمل بسرعة وسهولة ويسر.

المدير والقائد (الرئاسة والقيادة)

وهنا نتناول التفرقة بين الرئاسة والقيادة على النحو التالى:

فالفرق الأساسى بين المدير والقائد هو أن المدير يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة إليه من قمة القرار فى الهيكل التنظيمى والناتجة عن المنصب الذى يشغله وهو بهذا الإطار يعتبر مفروضا على جماعتها فى حين أن القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التى ينتمى اليها وتنتمى إليه فقيادته نابعة من الجماعة . والجماعة فى ظل المدير يتم التعامل معه من باب الخوف والثواب والعقاب .ويتجه المدير لصيانة مركزه إلى تفرقة الجماعة التى يرأسها ويبقى على مساحات من التباعد بينه وبينها بينما وضع الجماعة فى ظل القائد مختلف تماما فالجماعة هى التى تحدد أهدافها وسمة التفاعل شرط أساسى لبقائها وتمسكها .

ثانيا : نظريات القيادة الإدارية :

1- نظرية السمات: THETRA TTHEORY

ترى هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية للقائد وهذه السمات تشمل :

(أ) السمات الجسمانية :

- الصحة والعافية .
- الطول .
- الوزن .
- القوة وقوة التحمل .
- الحيوية .

(ب) السمات الفكرية والعقلية :

- الذكاء .

- الفهم .
- تطبيق المعرفة .
- تقييم الأمور .
- الثقافة العالية .
- سرعة الإدراك .
- القدرة على الاتصال .
- الابتكار .
- التفكير الخلاق .

(جـ) السمات السيكولوجية :

- الثبات وقوة الشخصية .
- قوة الادراك .
- القدرة على الإقناع .
- حسن التصرف .
- القدرة والإستعداد للتعاون .
- القدرة على رفع الروح المعنوية .

(د) السمات الاجتماعية :

- مراعاة مشاعر الجماعة .
- القدرة على حفظ تماسك الجماعة .
- الإحساس القوى بحاجة ورغبات الجماعة .
- القدرة على اكتشافات ميول واتجاهات أفراد الجماعة .

2- النظرية الموقفية: Situationa Theory

وترى هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد فى موقف محدد هى بحد ذاتها القيادة . وأيضا ترى النظرية أن الشخص قد يكون قائد فى موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائد فى موقف آخر . وتهتم هذه النظرية بالموقف أكثر من اهتمامها

بالسمات الشخصية لأن هذه السمات قد تصلح للقائد فى موقف معين لكنها لا تصلح لنفس القائد فى موقف آخر . ومن ناحية أخرى ترى النظرية أنه يمكن لأى فرد من الجماعة أن يكون قائد إذا سمحت له الفرصة لإظهار قدرته وخصائصه فى موقف معين .

3- نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات وصفات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة وتجعل منه قائدا فى كل موقف وفى كل زمان . وخصائص هذا القائد هى هبات طبيعية ومنها الثقة النفس ، والذكاء ،السيطرة وبعد النظر، الشجاعة والعدل .

4- نظرية الوظيفة :

تستند هذه النظرية على أن القيادة هى القيام بالأعمال أو الوظيفة التى تساعد الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بها والقيادة فى هذه الحالة قد تكون لعضو واحد أو أكثر من عضو فى الجماعة .

5- نظرية التفاعل :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة .

القيادة والتوجيه :

السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات لا تؤديان إلى إنجاز الأعمال بطريقة سليمة أو قد لا تنجز فى بعض الأحيان مما يترتب عليه خللا فى الأداء وقصورا فى تحقيق أهداف المنظمة . لذلك فعلى المديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة فى منظماهم عندما يمكنهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون مرؤوسيهم والذى لا يتحقق إلا فى ظل القيادة .

نستنتج مما سبق أن نظريات القيادة تفسر ما يلى :

تفسر نظريات القيادة الأسباب التى تجعل من الفرد قائدا ، وتشرح الخصائص التى تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة : ومن أهم نظريات القيادة التى تم عرضها هى :

(أ) نظرية سمات القائد The trait Theoey .

(ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theoey

(جـ) النظرية الموقفية فى القيادة Situational Theory

والتى تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية ،وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوى العضلية .وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد .

والتى تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين : هل هو شخص ديموقراطي أم ديكتاتورى .ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو فى النظرية السابقة ، وهل القائد فى سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (workers) سلوك القائد وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك واحد (ديكتاتورى ،أو ديموقراطى ..الخ) فى القيادة يصلح لكل زمان زمكان ، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها فى كل قائد ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة فى تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط غدارى يختلف عن إدارة الجامعة .(النظرية الموقفية) .

ثالثا :أنماط القيادة وأساليبها :

هناك أنماط قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وعلى أية حال يمكن استعراض هذه الأنماط على النحو التالى :

1- القيادى الديموقراطية : Democratic Leadership

يمارس هنا القائد المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التى يعمل معها .

صفاتها :

1- تكون السياسات موضع قرار من المجموعة ما امكن ذلك .

2- يوضح القائد الأهداف والأغراض .

3- يسعى للحصول على الأفكار والمقترحات من مجموعته .

4- غالبا ما يتشاور مع مرؤوسيه .

نتائج استمرار استخدامها :

1- تكون الروح المعنوية عادة أحسن ويعمل الموظفين على أساس ودى بدرجة كبيرة .

2- العلاقة بين القائد والموظفين حرة وفى تحسن .

3- يزداد الولاء للمجموعة .

4- تضييع الوقت فى المنافسة ويتأخر بدء العمل .

5- لايتعاون البعض

6- متعبة فى حالات الطوارئ والاستعجال .

تكون أكثر فعالية :

1- مع الأفراد والجماعات المدربة تدريباً جيدا .

2- العاملين على درجة متساوية والمجموعات المحفزة لدرجة كبيرة .

3- مع الخصائيين والأفراد الأكبر سنا وخبرة .

4- مع الأفراد " الحساسين ".

5- لتكوين مساعدين وقادة .

2- القيادة الحرة او غير الموجهة : Free Neimleadership

هى أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو فى حكم المستشار .

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوى مستويات ثقافية وعملية عالية كما هو الحال فى مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات .

صفاتها :

1- يكون القائد سلبيا . يكون للمجموعة حرية كاملة فى وضع السياسات والقرارات.

2- يقدم القائد القليل من المقترحات ونادرا ما يأخذ المبادرة .

3- لا يبذل جهدا فى تقييم عمل المجموعة .

4- يمارس الحد الأدنى من الرقابة أو التحكم .

نتائج استمرار استخدامها :

1- عشوائية والعمل يتقدم بسرعة بطيئة .

2- كثير من النشاط ولكن قليل من الانتاج .

3- تطور المبادرة .

4- يضيع وقت كبير فى الجدل .

5- هرب كثير من العمل وعدم تعاون .

تكون اكثر فعالية :

1- بين المدربين على درجة عالية والأفراد المسئولين الذين هم أخصائيين .

2- فى الأوضاع التى يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة فى عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم .

3- القيادة المتسلطة أو المستبدة أو الدكتاتوية: **Dectatoric Leadership**

والقائد هنا يتركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدا التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التى يديرها .

صفاتها :

1- كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير .

2- أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية ، ويبقى المرؤوسين فى ظلام دون علم بما قد يخبئ المستقبل لهم .

3- يبقى القائد بعيدا عن اى مشاركة مع المجموعة .

4- يبدأ القائد كل الأنشطة .

نتائج استمرار استخدامها :

1- تنخفض الروح المعنوية ويصبح الموظفين سريعى الانفعال وعدوانيين .

2- يصبح الموظفين معتمدون بالكامل على القائد .

3- يتوقف العمل إذا غاب القائد .

4- يصبح النظام الشديد والانضباط المغالى فيه مشكلة .

5- يزيد التغيب من جانب الموظفين .

6- المقاومة السلبية .

تكون أكثر فعالية :

1- فى حالات الطوارئ .

2- فى الظروف التى فيها ضغط بسبب ضيق الوقت .

3- فى الأوضاع التى يكون فيها النظام والانضباط ضعيفا ويكون هناك شقاق بين المجموعة .

4- مع الأشخاص ضعيفى التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل .

5- فى الوقت الذى تفشل فيه كل الطرق الأخرى .

4- الخط المستمر فى القيادة A Leadership Continuum

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية . فى أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على اصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل ، وفى الطرف الآخر من السلسلة يعطى القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع فى المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام .

رابعا :القائد الجيد وكيف نصنع القائد الإداري الناجح ؟ :

هنا نتناول شقين أساسيين هما:

ا.القائد الجيد :

هو الذى يستطيع أن يكيف نفسه لاحتياجات القيادة فى كل موقف . عند الضرورة يمكنه أن يقوم بعمل حاسم وسريع ويكون له طاعة من مرؤوسيه دون مناقشة . عندما تنتهى الأزمة ، يمكنه أن يتعامل مع العاملين بطريقة أكثر ديموقراطية . يستطيع أن يضع الفرد فى حجمه الحقيقى ويستخدم الأسلوب الأكثر فعالية معه .

ب- كيف نصنع القائد الإدارى الناجح ؟ :

لا يصنع القائد إلا القائد !

القائد يمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذى يعتمد على :

1- معرفة خصائص الأفراد (معارف ، مهارات ، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية فى فن القيادة .

2- تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم .

3- تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد .

4- تدريب الأفراد على تحمل المسئولية .

5- تقديم النصح للأفراد عند الضرورة .

6- الإرشاد والتأييد لهم عند الإنجاز .

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا ما هى الصفات الأساسية التى يجب توافرها فى القائد الادارى الناجح ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يجب أن نعرض الصفات .

الصفة الأولى : الرؤية الواضحة للهدف :

لابد للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياتها ، فالإدارى الجيد عنده تصور محدد لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه فى مستقبلها القريب والبعيد ، إن التفاعل الذى يحصل بين الشخصية القيادية والهدف أمر يصعب جدا أن يصور بالكلمات ، إنها حالة فريد يعرفها كل من تفحص فى سلوك الناس أو مر بها فى نفسه ، إنها من التجارب والحالات النفسية التى يصعب وصفها ، لا يعرف الشوق إلا من يكابده ولا الصبابة إلا من يعانيها .

الصفة الثانية : القدرة على نقل صورة الهدف :

إن الكثير من الأفكار العظيمة – لاشك – بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك فى نقل صورة واضحة إلى الآخرين عن أفكارهم ، إن الأهداف العظيمة تحتاج إلى

من يؤمن بها ويطبقها فى عالم الواقع . والشخصية القيادية تحتاج إلى وسيلة تنقل بها أفكارها وتصوراتها للناس ، فإذا آمن ما آمن الناس بها أصبحت منهجا عمليا وصورة حية أمام الاخرين .

والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهمتين فى هذه الناحية ، الأولى هى القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات والصفة الثانية هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التى يمكن أن يفهمها الاتباع .

الصفة الثالثة : إيجاد الجو العام الذى ينسجم مع الهدف :

إن الإيمان بأى هدف وإن كان صادقا لا يكفى لإيصال ذلك إلى الناس ، بل لابد من إيجاد الجو العام الذى ينسجم مع الهدف ، فمثلا إذا كان الشعار الذى ترفعه المؤسسة هو ضغط المصروفات فإنه من غير المناسب أن ترى مكتب رئيس المنظمة مؤثثا بأفخم الأثاث أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة . إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد قائدا بالتنظير وإنما يقود الأتباع فى التطبيق ويجعل من سلوكه مثالا للواقع الذى يريد الآخرين أن يكونوا عليه .

الصفة الرابعة : القائد المعنى بالناس (بالفريق)

وهو يتسم بالود ، ويحترم وينمى إقامة علاقة احترام معهم وروح الفريق ، ويهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل .

هو القائد الذى يميل إلى الاهتمام بأعضاء فريقه ، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم .

الصفة الخامسة :القائد المعنى بالعمل :

هو القائد الذى يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة العمل ، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر ،وتوضيح مواعيد الانتهاء من المهام ، ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق .

ولكن هل هناك تعارض بين عناية القائد بأعضاء الفريق وعنايته بمهام العمل ؟ أثبتت دراسات أنه لا يوجد تعارض بينها وبهذا يمكن أن يوجد أربعة انواع من القيادة: القيادة

التى تعنى بالفريق وبمهام العمل ، القيادة التى تعنى كثيرا بالفريق وتعنى أقل بالعمل ، القيادة التى تعنى كثيرا بالعمل وتعنى أقل بالفريق ، القيادة التى تعنى قليلا بالعمل وبالفريق .

وقد وجدت الدراسات أن الأفضل لفرق العمل التى تتصف قيادتها بالعناية بالفريق وبمهام العمل فى آن واحد .

وهكذا أثبتت الدراسات أن للقائد الناجح ليست له صفات محددة ، ولكن نجاح القائد يقدر بمدى قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة والأفراد المختلفة .

خامسا : النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإدارى للنساء لفترات فى الماضى محدودا بسبب التقاليد التنظيمية ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب فى البنوك وفى قطاع الأعمال العام وفى الجامعات وفى القطاع الحكومى و.......ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تشغل المناصب القيادية ورغم أن النساء فى الإدارة ظللن اقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذى قبل .

وهناك سؤالين ينبغى توجيههما بشأن المناصب القيادية :

الأول :عن المهارات والقدرات اللازمة للقيادة ، هل القيادات من النساء أكبر أو أقل من القيادات الرجال فى الاهتمام بالناس ؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال فى الاهتمام بالعمل ؟

الثانى :يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء وهل يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتحيز من جانب العاملين الرجال .

وهناك بعض البحوث التى تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق فى الاهتمام لكل من المجموعتين وهناك باحثون آخرون طبقا بحثهما على (2000) مدير (من النساءوالرجال) ولمعرفة ما إذا كان مختلفين عند ممارسة

العمليات والوظائف الإدارية وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والرجال .

اما الإجابة على السؤال الثانى فكانت من خلال دراسة قام بها كل من **Arthurg Jago** (أرثر) و **Victor H .Vroom** (فيكتور) أن النساء كانوا ذو توجه فى المشاركة أكثر من الرجال كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليها بشكل سلبى أكثر من اهتماما بمشاعر الآخرين ووفقا لهذه الدراسة نجد أن :

الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء ، كما توصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتى أخذت بالنمط الموجه الاستبدادى كانوا أقل فعالية ، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولا من المشرفات من النساء .

وعموما :

فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات مع زيادة عددهن سوف يدعوا بالتدريج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهم ولسؤ الحظ فإن السيدات لازلن يواجهن تمييزا فى المنافسة على الفرص الوظيفية فى الإدارة وحصولهم على فرص الترقى وغيرها.

الفصل الرابع

الإتصالات الإدارية COMMUNICATION

أولا : ماهية الاتصالات الادارية :

عملية الاتصال تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار مابين الأفراد والجماعات ، بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب .

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من سخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال **Effective communication** فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذى يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذى يقصده المرسل . والاتصال هو " نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدى المتلقى " أما الاتصال فى الادارة فهو " عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما " لذلك فإن الجزء الأكبر من المديرين (70- 80%) يستخدم فى عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال .

ثانيا :أهداف الاتصالات الإدارية :

Objectives of Ccommunication

الهدف الرئيسى للاتصال هو :

أما الأهداف الفرعية تتبلور فى إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة. والأهداف الفرعية هي:-

1-إطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها .

2- إطلاع المرؤوسين على التعليمات بالأهداف المطلوب تنفيذها .

3- التعرف على مدى التنفيذ وماهى المعوقات .

4- تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ثالثا : اهمية الاتصالات الادارية :

ترجع أهمية الاتصال كنشاط رئيسى فى المنظمة إلى الوقت المبذول فى مزاولته حيث أن:

1- الاتصالات تستغرق وقتا كبيرا من أوقات الدوام الرسمى ، والذى يصل بين 75 % إلى 90 % ، وهذا بالتالى يتطلب رفع كفاءة المديرين فى هذه العملية .

2- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال فى المنظمة .

3- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التى تؤدى إلى توحيد الجهود المختلفة فى التنظيم، وهى الوسيلة لإحداث التغيير فى السلوك والتغير فى فلسفة المنظمة وسياستها .

4- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة فى تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات البرامج .

رابعا : أنواع الاتصالات الادارية

تقسم الاتصالات الادارية إلى مجموعة من الأنوا ع والتى يمكن استعراضها كما يلى:

أ- حسب السلطة :

1- **الاتصال الرسمى** : هو الاتصال الذى يتبع خطوط السلطة وهو على انوا ع .

2- **الاتصال غير الرسمى** : وهو الاتصال الذى لايتقيد بخطوط السلطة الرسمية .

ب- حسب خطوط سيرة :

1- اتصالات داخلية .	2- اتصالات خارجية .

1- الاتصالات الداخلية : وتشمل :

- **الاتصالات إلى اسفل** : التعليمات والتوجيهات .
- **الاتصالات إلى اعلى** : توصيل معلومات تساعد فى اتخاذ القرار .
- **الاتصالات الافقية** :التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمى الواحد .

2- الاتصالات الخارجية :

وتشمل كافة اتصالات المنظمة مع الجهات الخارجية .

– الدولة .

– الفئات المستهدفة .

– المانحون .

جـ حسب تدوينه

1– اتصالات مكتوبة (مدون).

2– اتصالات غير مكتوبة (غير مدون).

د حسب الهدف :

1– اتصالات شخصية .

2– اتصالات غير شخصية .

خامسا عناصر الاتصال :

الاتصال طريق ذو اتجاهين **Two way process** أى أن كل فرد فى عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية والاتصال يتكون من مجموعة من العناصر هى :

(أ) المرسل **Sender**.

(ب) وسيلة الاتصال **Method of communication**.

(جـــ) مستقبل الرسالة **Reciever** .

(د) الضوضاء / التشويش **Noisy**.

(هـــ) الرسالة .

(و) التغذية العكسية **Feef – Back** .

وفيما يلى توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر .

(أ) **المرسل** : هو الشخص الذى يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة **idea** ثم الترميز **encoding**أى تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور ،أرقام ،إيماءات) وهو الجهة التى تقوم ببحث وإرسال الرسالة أو الشخص الذى يبادر بالإتصال .

(ب) **وسيلة (طريقة / قناة) الاتصال** : هى الطريقة التى تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة (اجتماع ، مذكرة داخلية ، تقارير مكالمة تلفونية ، تليفزيون) . كما انها هى الوسيلة المستخدمة لإيصال الرسالة إلى المستقبل وهى تتمثل فى الحواس سواء السمع والبصر .

(جـ) **مستقبل الرسالة** : وهو الطرف (رئيس / مرؤوس) الذى يتلقى رسالة المرسل والتى يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فى هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أى تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهنى من المعلومات) ، ومن ثم الاستجابة التى تتمثل فى فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيرا قبول أو رفض الرسالة . أى هو الشخص المراد الاتصال به من أجل إثارة سلوكه لعمل شئ ما .

(د) **الضوضاء** : أى شئ يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الارسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء (الأصوات ، المسافة البعيدة ، سوء الفهم ، اختلاف الثقافات) . كما أنه عبارة عن عدم وضوح الرسالة أواستخدام وسيلة غير مناسبة .

(هـ) **الرسالة** : وهى مجموعة معانى وكلمات وجمل وأفكار يراد ايصالها إلى شخص ما لإثارة سلوكه بعمل شئ ما .

(و) **التغذية العكسية** : ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التى يقوم بها المستقبل ، والتى تمكن المرسل من التصرف على أساسها .

سادسا : محددات الاتصال الادارى :

بما أن الانسان هو المحرك الأساسى لعملية الاتصال فلا ينبغى ، أن يعمل بعض الأطر المختلفة وهى :

(1) **الاطار التقنى** : وهو عبارة الأساليب المستخدمة فى عملية الاتصال ، فعند تقدم التقنيات فى عملية الاتصال يؤثر إيجابا فى عملية الاتصال مثل الانترنت الآن.

(2) **الاطار النفسى والاجتماعى** : فهو يمثل بالنواحى النفسية مثل الإدراك ، الدوافع لأن تفاوت المستوى عند الأشخاص يؤثر على عملية الاتصال .

(3) **الاطار التنظيمى** :وهى قنوات القرارات فمثلا المركزية فى الإدارة واللامركزية بالإدارة .

(4) **اتجاه الاتصال** :هناك اتجاهان فى الاتصال وهما :

أ- الاتصال باتجاه واحد : وهو الاتصال الذى يتم عبر وسيلة اتصال غير مباشرة وهذه عادة ستخدم من خلال الخطابات الرسمية فى الادارات أما فى التسويق مثلا فتستخدم الإعلان بالمستهلكين، وهو يعتبر اتصال باتجاه واحد أى أن رد الفعل لا تتم مباشرة ولا يعرضها المرسل إلا بعد مدة .

ب- الاتصال باتجاهين : وهذا النوع من الاتصال يتم من خلال الندوات والاجتماعات والمباشرة مع المرؤوسين من قبل قائدهم حيث إرسال شئ ويتم الحصول على رد الفعل مباشرة ، ويستخدم رجال البيع هذه الطريقة حيث يتم زيارة العميل وجها لوجه ويتم إقناعه بالسلع ....الخ ، ولذلك أطلق عليه باتجاهين لان رد الفعل تتم فى نفس الزمن المكان.

سابعا : وسائل واشكال الاتصال الادارى :

أ- وسائل الاتصال الادارى :

للاتصال الادارى مجموعة من الوسائل التى يمكن عرضها كما يلى :

1- **الوسائل الشفوية** : تتم من خلال المؤتمرات والندوات ...الخ، وتمتاز هذه الوسيلة بالبساطة والوضوح.

2- **الوائل الكتابية** : تتم على شكل خطاب رسمى أو مذكرة أو تقرير يتم إعدادها ليتم دراستها بعد إرسالها إلى المستقبل ويتم حفظها فى ملفات خاصة يمكن العودة إليها .

ب- اشكال الاتصالات الإدارية :

1- **الاتصالات النازلة** : وهى التى تتم من أعلى الهرم الإدارى إلى أسفل الهرم الإدارى فى القيادة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا وهذا يسود التسلسل الإدارى فى معظم الأحيان .

2ـ **الاتصالات الصاعدة** : وهى الاتصالات التى تتم من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا أى من المرؤوسين إلى الرؤساء ، وهذه لابد أن تسير من خلال التسلسل الإدارى المعمول به فى أى منظمة .

3ـ **الاتصالات الافقية** : وهى عبارة عن الاتصالات التى تتم مابين الإدارات مع بعضها البعض فى مستوى إدارى محدد ، مثلا بين إدارات الإدارة الوسطى أو إدارات الإدارة الدنيا أو أقسامها.

ثامنا معوقات الاتصال الادارى :

يواجه الاتصال مجموعة من الصعوبات والمعوقات التى تحد من فعاليتة هذه المعوقات يمكن عرضها كما يلى :

1- معوقات نفسية واجتماعية وهى متصلة بميول ومعتقدات وعادات وتقاليد كل من المتصل والمستقبل وكما نعرف أن الأفراد يختلفون فى سلوكياتهم .

2- معوقات التنظيم وهى كل ما يتعلق بالنمط الادارى فى التنظيم بالإضافة إلى القوانين، واللوائح فى التنظيمات المستخدمة فى هذا التنظيم .

3- المعوقات الفنية ، وهى تشمل النواحى الفنية والتكنولوجية فى وسائل الاتصال أى قصور وسائل الاتصال .

تاسعا : شروط الاتصال الادارى الجيد :

للإتصال الإدارى مجموعة من الشروط يمكن عرضها على النحو التالى :

1- التخطيط للاتصال والذى يتطلب تحديد الهدف من وراء هذا الاتصال .

2- وضوح المعلومات بالنسبة للمرسل .

3- اختيار الوسيلة المناسبة فى عملية الاتصال .

4- تأكد دائما من الوقت المناسب لعملية الاتصال .

5- أترك الاخرين ليسألون ويعبرون عن آرائهم بوضوح وسهولة .

الباب الثانى

وظائف الإدارة

الفصل الخامس :التخطيط الإدارى

الفصل السادس : التنظيم الإدارى

الفصل السابع : صنع وإتخاذ القرار الإدارى

الفصل الثامن : التدر يب

الفصل التاسع : التوجيه الإدارية

الفصل العاشر : الرقابة

الفصل الحادى عشر : تقويم الأداء

الفصل الخامس

التخطيط الإدارى Planning

أولا : ماهية التخطيط الإدارى :

التخطيط الادارى هو إحدى الوظائف الادارية التى تشير إلى التصور الذى يوضع فى اللحظة الحالية محملا بتصور تفصيلى لما سيكون عليه الغد وكأنه محاولة لاستحضار المستقبل على الورق بمعنى أنه . مرحلة التفكير التى تسبق أى عمل فى المنظمة متضمنا تحديد الأهداف ، وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذها من أموال وأفراد وخدمات وكذلك أساليب وطرق تنفيذه هذه الأهداف ومواعيدها .

والتخطيط الإدارى ينظر إلى الماضى قبل أن يضع أهداف المستقبل فهو الطريق الذى يعبر عليه لننتقل من موقعنا الحالى إلى موقع مستهدف أفضل .كما يعرفه البعض على أنه التقدير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .فهو عمل يسبق التنفيذ .

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهى القاعدة التى تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى . والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن أسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف . بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف وفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هى:

1- ماذا نريد أن نفعل ؟

2- أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟

3- ما هى العوامل التى ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟

4- ماهي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وماهو البديل الأفضل ؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التى سيقوم بها الأفراد ، والإدارات ، والمنظمة ككل لمدة أيام ، وشهور ، وحتى سنوات قادمة . التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال :

1- تحديد الموارد المطلوبة .

2- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين ، مشرفين ، مدراء) المطلوبين .

3- تطوير قاعدة البيئة التنظيمة حسب الأعمال التى يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمى)

4- تحديد المستويات القياسية فى كل مرحلة وبالتالى يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة فى الوقت المناسب .

وعلى ذلك فإن التخطيط : هو الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحدد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .

ثانيا : مراحل التخطيط الإدارى :

يتضمن التخطيط الإدارى المراحل التى تعبر عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التى تتبع للقيام بعملية التخطيط الجيدة ويمكن توضيحها من خلال النحو التالى :

1ـ التعرف على الواقع :

يتضمن ذلك معرفة وتحديد الموارد المتاحة مادية أو بشرية وكذلك الإلمام بالأحداث الماضية والجارية كتمهيد للقدرة على التنبؤ بالأتجاهات المستقبلية لهذا الواقع أى تدرس العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات .

2ـ تحديد الاهداف :

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع تحديد أهدافنا بشكل واضح أى تحدد النتائج المستهدفة ومستوياتها وأولوياتها وأهميتها النسبية .

الإدارة هى المسئولة عن تحقيق الأهداف والنتائج فإنها أيضا مسئولة عن وضع وتحديد هذه الأهداف، ولأن جوهر عملية التخطيط هو تحديد الإجابة الدقيقة عن التساؤلات التالية :

- ماذا تريد ؟
- ولماذا ؟
- وكيف نصل إلى ما نريد ؟

فإن هذه التساؤلات التى تمثل جوهر التخطيط لابد وأن تكون الإجابة عليها هى أهم أجزاء منظومة مهارات المدير .

أنواع الأهداف:

إذا كان تعريف الهدف هو نتيجة مطلوب تحقيقها فى المستقبل ، فإن هذه النتيجة سترتبط بجانبين أساسيين هما :

– المجال أو النشاط التى تتم هذه النتيجة فى إطاره .

– المحددات أو المعايير التى سيتم بها قياس هذه النتيجة وبناء على ذلك فقد كان تقسيم الأهداف إلى :

الأهداف العامة :

والتى تعبرعن المجالات والأطر التى تتم فبها هذه الأهداف ومن أهم امثلتها :

– الإنتاجية (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الإنتاجية).

– السوق (حيث يكون الهدف العام هو زيادة حصة المنظمة من السوق).

– تنمية الموارد البشرية (حيث يكون الهدف العام هو دعم القدرات البشرية فى المنظمة).

– الرضا الوظيفى (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الخدمات المادية والعينية والجوافز بأنواعها للعاملين).

– الربحية (حيث يكون الهدف العام هو تعظيم العائد على الاستثمار) .

الأهداف التفصيلية :

وهى التى تعبر عن محددات الأهداف والنتائج وتتمثل هذه المحددات فى :

– **الزمن** : ويعنى بالفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى النتيجة المستهدفة .

– **الكمية** :وتعنى الحجم أو الكم أو المبلغ المطلوب الوصول اليه من خلال هذا الهدف.

– **النوعية** : وتعنى بالمستوى أو المواصفات اللازم توافرها فى النتيجة أو الهدف .

– **التكلفة** : وتعنى بتحديد كل مايجب إنفاقه أو دفعه فى سبيل الوصول إلى الهدف.

ـمعبرا بقيم مالية : وبالطبع فإن أفضل الأهداف هى تلك التى يتم تحديدها على أساس تحقيق أقل زمن ، وأعلى كمية ، وأقل تكافة وأعلى نوعية . وفى هذا الإطار أيضا قد يتم تقسيم الأهداف وفقا لنوعية الخطط التى تعبر عنها هذه الأهداف إلى أهداف مواعيد طويلة الأجل ، أهداف متوسطة الأجل ، وأهداف قصيرة الأجل .

3ـ وضع السياسات :

فى ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التى من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهذف هذا البديل المناسب التى ترشد المتقدمين على اختلاف مستوياقم نحو تنفيذ الأهداف .

4ـ التقييم :

بعد وضع عدد من البدائل التى تسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف تبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف كلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائى كلما كان مرغوبا فيه أكثر أى إننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف .

5ـ وضع التنبؤات وإعداد موازنات التخطيط :

هنا نبدأ بالأختيار أى تحديد البديل الأفضل أى أن المنظمة تختار البديل الذى يحقق هدفها وينسجم مع سياستها ويكون مخاطرة قليلة ثم يتم الترجمة الرقمية والكمية لكل الأنشطة التى تحتويها هذه الخطة وكذلك تحديد الأدوارفى إطار زمنى ومكانى.

6ـ تحديد البرامج والجداول الزمنية للاعمال والانشطة التى تحتويها الخطة:

وفى ضوء البديل الذى يتم اختياره يقوم المخطط بتجديد الأنشطة والأعمال التى يجب القيام بها بوضع البديل المختار لوضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل سياسات وإجراءات، وقواعد ، وبرامج ، ميزانيات يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان التنفيذ .

7ـ وضع النظام المناسب للمتابعة وتقييم النتائج :

يتم وضع نظام مناسب للمتابعة وتقييم النتائج وذلك لمعالجة احتمال خطأ الأفراد القائمين بالتنفيذ . فإذا تركت هذه الأخطاء المحتملة قد لا يحقق التخطيط أهدافه وكذلك معرفة ماتم تحقيقه من نتائج .

فى حين يرى البعض الآخر ان مراحل التخطيط الإدارى :

هى عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التى تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات .

الخطوة الثانية : على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 10% فى السنة ، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية .

الخطوة الثالثة : على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التى من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هى أن نتوسع فى خط الانتاج القائم أو نبنى خطا جديدا لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ فى شراء أسهم أو سندات من السوق المالية ..هكذا .

الخطوة الرابعة : بعد وضع عدد البدائل التى نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائى (10%عائد) كلما كان مرغوبا به أكثر . أى أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلا بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار فى السوق العالمية .

الخطوة الخامسة : بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة فى تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أى تحديد البديل الأفضل ، وفى هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الأفضل ، الذى يحقق هدفها وينسجم مع سياستها وتكون مخاطره قليلة .

الخطوة السادسة : فى ضوء البديل الذى يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التى يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات ، قواعد ، برامج ، ميزانيات . يجب الالتزام بها حيث دونها لايمكن ضكان حسن التنفيذ .بينما يرى البعض الآخر أن مراحل التخطيط الادارى يمكن عرضها فيما يلى :

المرحالة الاولى : وضع الأهداف تحديد الأهداف المستقبلية .

المرحلة الثانية :**تحليل وتقييم البيئة** : تحليل الوضع الحالى والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف .

المرحلة الثالثة : **تحديد البدائل** : بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التى ستقودك تجاه أهدافك .

المرحلة الرابعة :**تقييم البدائل** :عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة .

المرحلة الخامسة :**اختيار الحل الامثل** :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب لعلية .

المرحلة السادسة : **تنفيذ الخطة** :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ ، وما هى الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة ، وتعليمات إعداد التقارير .

المرحلة السابعة : **مراقبة وتقييم النتائج** : التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها .

ثالثا : أنواع التخطيط الادارى :

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة .

ويمكن تصنيف التخطيط وفقا لذلك على ضوء عدة معايير أهمها :

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل :

التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning

يهتم التخطيط الاستراتيجى بالشئون العامة للمنظمة ككل . ويبدأ التخطيط الاستراتيجى ويوجه من قبل المستوى الادارى الأعلى ولكن جميع المستويات الادارة يجب أن تشارك فيها لكى تعمل .وغاية التخطيط الاتسراتيجى هى :

1- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .

2- إيجاد مشاركة متعددة المستويات فى العملية التخطيطية .

3- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

ومن امثلته : التخطيط لاضافة خط إنتاجى جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .

- التخطيط التكتيكى : Tavticalpanning :

يركز التخطيط التكتيكى على تنفيذ الأنشطة المحددة فى الخطط الاستراتيجية . هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى ، وكيفية القيام به ، ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه . التطيط التكتيكى ضرورى جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجى . المدى الزمنى لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التى يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة . وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا ومن أمثلة تقدير حجم الطلب على سلعة معين فى السوق.

التخطيط التنفيذى : Operational Planning

يستخدم المدير التخطيط التنفيذى لإنجاز مهام ومسئوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات . الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التى تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة . أما امثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهى خطط السياسات وإجراءات .وتمارسه الادارة الوسطى ومن أمثلته تحديد احتياجات الانتاج من الوارد وقطع الغيار .

(ب) التخطيط حسب المدى الزمنى :

- التخطيط طويل المدى Long – range Planning

هو الذى يغطى فترة زمنية طويلة ، ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هى فترة تخطيط المدى .

- التخطيط متوسط المدى Medium – range Planning

وهو التخطيط الذى يغطى فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ..... ويغطى الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .

- التخطيط قصير المدى Short – term Planning

وهو التخطيط الذى يغطى فترة زمنية تقل عن السنة .

(جـ) التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions

- تخطيط الانتاج Production Planning :

ويركز على المواضيع المتعلقة بالانتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين فى إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .

- تخطيط التسويق Marketing Plannig

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج ، والتسويق والترويج ، والتوزيع .

- التخطيط المالى Financial Planning :

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية انفاقها .

- تخطيط القومى العاملة Human – resources Planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب والتدريب، والتطوير ...... الخ .

تخطيط الشراء والتخزين Purchasing & amp ; storage

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادى للشراء والتخزين ، ظروف التخزين ،......الخ .

بناء على ماسبق عرضه من أنواع مختلفة للتخطيط الإدارى يمكن أن نستنتج أن للتخطيط الإدارى خصائص منها :

- تشغيلى تكتيكى استراتسجى حسب التأثير .
- قصير المدى متوسط المدى طويل المدى حسب الزمن .
- تخطيط التسويق تخطيط الشراء والتخزين تخطيط القوى العاملة التخطيط المالى تخطيط الإنتاج حسب الوظيفة .

(د) التخطيط الجيد او الفعال :

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطا فعالا إلى حد كبير ومن أهمها :

- أن يكون التخطيط مرنا ويتقبل الاستجابة لأى متغيرات .
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ فى التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول .
- أن يكون واضحا وبعيدا عن العموميات .
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الانتاجية والمالية ...الخ.
- أن يغطى فترة زمنية معقولة .

رابعا : مستويات التخطيط الإدارى :

كان مضمون التخطيط هو رفع تصور مسبق لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة ، فإن هذا التخطيط سيقسم إلى أنوا ع ومستويات مختلفة من حيث :

- النشاط الذى يعبر عنه هذا التخطيط .
- الفترة الومنية التى يعبر عنها التخطيط .
- المستوى الذى يعالج هذا التخطيط .

وينقسم التخطيط من حيث المستوى الذى يعالجه إلى :

المستوى القومى : وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التى تتم على مستوى الدولة ككل.

المستوى القطاعى : وغالبا ما يكون تناول للتخطيط القومى بشكل جزئى ، كالتخطيط للتعليم ، والتخطيط الصحى ، والتخطيط الصناعى .

مستوى المنظمة : هو الذى يعنى بالخطة الشاملة امنظمة ما خلال فترة زمنية معينة بالطبع فإن هذه الخطة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التى داخل المنظمة .

خامسا : شروط التخطيط الإدارى الفعال :

يجب أن يتصف التخطيط الإدارى الفعال بمجموعة من الشروط لكى نصل إلى تحقيق الإهداف بإعلى كفاءة ممكنة تتبلور فى الآتى :

1– يجب أن يتصف التخطيط بالمرونة .

2– اشتراك جميع المستويات الإدارية فى إعداد الخطة .

3– أن يرتبط التخطيط بالمستقبل .

4– تحديد زمن الخطة .

5– التكامل بين التخطيط والتنفيذ .

سادسا : مقومات التخطيط الإدارى الفعال :

1ـ تحديد الأهداف :

تعد عملية تحديد الهداف من العمليات التى تحتاج إلى الوقت والجهد سواء ما يختص بالتنبؤ بالمستقبل أو ما يخص الموارد المتاحة وعله يجب تحديد الأهداف بالوضوح والدقة .

ومعنى ذلك أن تحديد الأهداف فى الإدارة العامة عملية صعبة وتختص السلطة بمهمة الموافقة أو عدم الموافقة على هذه الهداف الواردة بالخطة العامة للدولة .

2ـ حصر موارد الدولة :

عندما توجد أهداف واقعية وواضحة ولا يتوافر لتحقيقها الموارد اللازمة فإنها تصبح أهدافا غير واقعية ولا يمكن تنفيذها ولهذا فإن الأهداف توضع بشكل عام ثم يتم تعديلها

بناء على نتائج عمليات تحديد وحصر الموارد وهذا التعديل ضرورى لتكون الأهداف واقعية – وقابلة للتنفيذ فى حدود المتاح من الموارد وما يمكن الحصول عليه خلال فترة تنفيذ الخطة .

3- توفير الجهاز الإدارى الكفء :

إن نجاح الجهاز الإدارى فى إعداد وتنفيذ الخطة يتطلب توفير خبرات إدارية فنية ، فلا يكفى وجود أهداف محددة أو توفير الموارد اللازمة دون توفير العناصر الإدارية والفنية القادرة على استخدام هذه الموارد والاستخدام الفعال من أجل تحقيق الأهداف وعلى الإدارة العامة أن توفر هذه الخبرات لإعداد وتنفيذ الخطط .

4- مدة البرامج :

لكل خطة فترة زمنية محددة فهناك خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل ويتطلب ذلك توقيت مكونات الخطة فإذا كانت الخطة مكونة من مجموعة من البرامج فيجب تحدي المدة الزمنية لكل برنامج وتحديد موعد البدء والإنتهاء من كل البرامج لأنه يتوقف عليها تنفيذ برامج أخرى .

5- مرونة الخطة :

إن صعوبة التوقع بالمتغيرات المستقبلية ووجود جزء كبير من الموارد يتم الحصول عليه أثناء تنفيذ الخطة يحتم مرونة الخطة وقابليتها للتغيير عند تغير الظروف وحتى تحقق مرونة التخطيط . يجب إعداد خطط بديلة بحيث يتم تنفيذ الخطة التى تناسب الموقف الذى يحدث.

6- وضوح الخطة :

من الواجب أن تتصف الخطة بالوضوح بحيث يسهل فهمها من قبل الأفراد المتقدمين لها ومن ثم نتجنب التفسيرات الخاطئة .

7- اتباع الأسلوب العلمى :

إن الخطة الجيدة الناجحة يجب أن تعتمد على الأسلوب العلمى فى جميع مراحل إعدادها .

الفصل السادس

التنظيم الإدارى Organizing

أولا : ماهية التنظيم الإدارى وانماطه واهميته :

يعتبر التنظيم الإدارى فى عصرنا الحالى سر النجاح للمنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو ربحية أو منظمات لا تهدف إلى ربح فهو العمود الفقرى للمنظمة وهو الذى بدوره بستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقق اهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية .

أن التنظيم لايكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء فى كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات ينبغى أيضا ربطها معا بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم بفاعلية وعملية الربط يمكن تحقيقها رأسيا وأفقيا بواسطة علاقات السلطة والعلاقات الرأسية هي التى تكون بين الرئيس ومرؤوسيه .

أما العلاقات الأفقية فتنطوى على تلك العلاقات التى تكون بين المديرين فى نفس المستوى التنظيمى وتنبع هذه العلاقات العامة من مفهوم السلطة ، ذلك المفهوم الذى يعد واحد من الاعتبارات الحيوية فى الإدارة .

ويكتسب التنظيم الإدارى أهمية خاصة فى كل المنظمات على حد سواء وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها أختلاف البيئة التى تعمل فيها المنظمة مما يجعل مواجهة مثل هذه المغيرات تحتاج من المنظمة إلى كفاءة تنظيمية عالية .

ومانود التأكيد عليه هنا هو أنه لا غنى للمنظمات عن تطبيق التنظيم الإدارى إلى جانب التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة والاتصالات لأنه مهما توفر للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتموين الجيد والآلات والمواد الخام والأفراد المديرين وغيرها فلابد من تطبيق العمليات والوظائف الإدارية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها.

وللتنظيم الإدارى تعريفات عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة أو من خلال مفهوم التنظيم فى إطار العمل المنظم الذى تترابط وتتناسق مقوماته برباط معين يؤدى إلى تكوين

عمل جماعى أو وحدة متكاملة نتيجة جهد جماعى منظم ومسئول من خلال الوعى الكامل والإدراك المستمر للعمل المنوط بكل فرد مكلف بعمل فى وحدة التاجية فقد عرف الكثير من رجال الإدارة التنظيم الإدارى بعدة تعريفات حيث اختلف العديد من الباحثين فى مجال الإدارة فى تعريفهم للتنظيم كهيكل وكعملية إدارية هامة ولكن فى أكثر الحالات يتم التركيز على أن التنظيم كهيكل إدارى يتسم بعلاقات متداخلة بين الأجزاء الداخلية للمنظمة موضحا المستويات الإدارية الرئيسية بأقسامها ومسؤلياتها وصلاحيات أفرادها وكيفية عملية الإتصال فيما بينهم بمختلف أشكاله من أجل جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الملائم من القيادة الإدارية العليا .

وهناك عدد كبير من العلماء الذين ينظرون إلى التنظيم على أنه عملية تصميم أو مرحلة تصميم أساسها هو تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف .

بينما عرفه سيمون **Saimon** على أنه أنماط سلوكية وسياسة لتحقيق التعقل الإنسانى.

وأيضا يرى وليام سكوت **William Scott** أن التنظيم يعتبر كمنظمة تضم أجزاء عديدة وهى الفرد والتنظيم الرسمى والمناصب والأدوار وكذلك الظروف المادية المحيطة ويتطلب هنا معرفة العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية المتعلقة بالاتصالات والتنسيق والرقابة ومعرفة الاهداف .

ومن خلال ذلك يمكن الخروج باستنتاجات محددة لتوضيح مفهوم التنظيم الادارى :

1- التنظيم الإدارى هو وسيلة وليس غاية يستخدمها الأفراد لترتيب جهودهم ومواردهم ولتسهيل تنفيذ أعمالهم وصولا إلى الأهداف المحددة .

2- التنظيم بمعنى المنظمة هو البناء الذى تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة نحو الأهداف والذى يضم كافة الموارد والطاقات الإنسانية والمادية التى تسعى لتحقيق نتائج محددة فى المجتمع .

3- التنظيم هو نظام يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسى للنظام بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر بها ويؤثر فيها من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت إيجابية أم سلبية .

وتعتبر المؤسسة أو المنظمة وفق هذا المفهوم كنظام يرتبط بنظام أكبر منها وهو القطاع الذى تختص فيه صناعى أم خدمى كذلك فإن النشاطات داخل المنظمة تعتبر أنظمة فرعية تختص كل واحد منها بنشاط معين .

انماط التنظيم الإدارى :

تنقسم أنماط التنظيم الإداري إلى نمطين أساسين هما :

النمط الاول : **الانماط الميكانيكية للتنظيم** : والتى تعتمد على تخصص كل وحدة إدارية فى مهام محددة وكذلك تخصص كل موظف داخل كل وحدة تنظيمية فى مجموعة مهام محددة ولا يجوز للوحدات التنظيمية والإدارية أو الموظفين فى هذه الوحدات أن يقوموا بمهام مخالفة أو يتجاوز حدود مهامهم المحددة .

النمط الثانى : **الانماط العضوية للتنظيم** : والتى تعتمد على فرق العلم وكسر حدود التخصص الدقيق إلى التخصص فى مجموعة مهام متكاملة يجوز تجاوز حدود المهام ما دامت فى صالح تحقيق الهدف الكلى للمنظمة .

اهمية التنظيم الإدارى :

1- يهتم التنظيم الإداري بتقسيم العمل بين أعضاءه إذ أن التنظيم بإسناده عملا معين لكل فرد يعمل بذلك إلى حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره .

2- يعتمد التنظيم الإداري على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال . فالتنظيم للإجراءات التى يجب أن تتبع بصدد القيام بمختلف المهام بعض الموظفين من عبء تحديد هذه الإجراءات فى كل مرة يزاولون فيها عملية ما .

3- يهيئ التنظيم الكيفية التى يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة فهو بإيصاله هذه القرارات لمختلف المستويات الإدارية السفلى والعليا يمد العاملين بالمعلومات اللازمة فى أداء أعمالهم .

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات فى الهيكل الإدارى .

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية موهبهم وتزويدهم بما هو فى حاجة اليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقا للإطارات الذى يرسمه لذلك الغرض .

ويتضح من ذلك أن التنظيم ما هو فى الحقيقة إلا تنسيق الجهود البشرية فى أى منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاءة ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة وهكذا فالتنظيم ليس هدف فى ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتزداد أهميته بازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها وكذلك يكبر حجم المنظمة ونوع النشاط الذى تزاوله فالتنظيم يعتمد أساسا على المنطق السليم والتفكير الجيد ولكل منظمة ظروفها الخاصة التى يجب أن تؤخذ فى الإعتبار .

ثانيا : مبادئ التنظيم الإدارى :

لايمكن لأحد أن يدعى أن التنظيم قديما إلى الحد الذى يجعل مبادئه قوانين راسخة . إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علماء الإدارة وممارسيهاعلى وجود مبادئ للتنظيم. وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانيا ويمكن النظر لهذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم . ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة مختصرة على النحو التالى :

1- **مبدا الوظيفة** : أى التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين .

2-**مبدا التخصص**: أى الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال فى وحدات إدارية

3- **مبدا التنسيق** : الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقى للعمليات وبعمل اللجان المناسبة .

4- **مبدا وحدة الهدف** : أى أن أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا .

5ـ مبدا وحدة الرئاسة : لا يكون الشخص مرؤسا لأكثر من شخص واحد .

6– مبدا نطاق الإشراف : حيث لايزيد عدد المرؤوسين عن سبعة ولا يقل عن ثلاثة إلا فى حالات خاصة .

7– مبدا قصر خط السلطة : إقلال المسافة بين أعلى الرؤساء وأقل المرؤوسين أى بين التفكير وبين التنفيذ ويجدر الإشارة هنا إلى السلطة ودرجة تفويضها ومن التفويض ومعوقاته .

السلطة ودرجات تفويضها :

يجب الإشارة هنا إلى التفرقة بين كل من السلطة والمسئولية :

1– السلطة هى : الحق فى التصرف فى توجيه الآخرين بتحقيق أهداف التنظيم .

2– المسئولية هى : الألتزام باستخدام السلطة من أجل تحقيق أو انجاز مهمة أو عمل معين .

تفويض السلطة :

تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين ولا يعنى أبدا تفويضا للمسئولية إنما يبقى مفوض السلطة مسئولا مسئولية تامة عن نتائج اداء العمل .

وتحتوى عملية التفويض على ثلاث عناصر :

– تفويض السلطة المناسبة للمسئولية .

– اسناد المسئولية .

– المسائلة .

تفويض السلطة : عندما يتم تفويض السلطة من مدير إلى مرؤوس فإن ذلك يعنى أن المرؤوس قد تلقى الدعم فى التصرفات تماما كالمدير ولكن يحق للمدير الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا استدعى الأمر .

إسناد المسئولية : وهو تحديد المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض .

المسائلة : التفويض يعنى خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق اداء محدد لمهمة محددة ، وبالتالى فهو عرضه للمسائلة أمام مديريه عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الموكلة اليه بموجب التفويض .

معوقات التفويض :

يتحفظ الكثير من المديرين على عملية التفويض لأن إجاباتهم إذاء تفويض سلطاتهم تكون على النحو التالى :

- يمكننى القيام بالعمل بشكل أفضل .
- يجب أن أحمى الكرسي الذى أجلس عليه .
- لقد تعودت أن أقوم بهذا العمل .
- يجب أن يسطر على كل الأمور .
- تتوقع الإدارة أن أقوم بنفسى بهذا العمل .
- على أن أحرص على بقائي بالعمل .

ولا يلجا الكثير من المديرين لتفويض سلطاتهم للأسباب التالية :

- يعرفون أن مرؤوسيهم لا يقدرون على تحمل المسئولية .
- أنه موظف جديد .
- هذه أسرار الوظيفة لايمكن البوح بها .
- أنه بفتقر إلى التدريب .
- أنه ليس فى المكان المناسب.
- لايسمح لى الوقت لتصحيح الأخطاء .

فن التفويض :

البداية السلمية لعملية التفويض هى أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التى يمارسها بموجب التنظيم الرسمى ثم يسال نفسه (أى من هذه المهام يمكن أن يقوم بها مرؤسى ؟) وفى هذا الصدد يجيب على سؤاله على النحو التالى :

ماذا أفوض ؟ لمن أفوض ؟

ماذا افوض : المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التى تتطلب قدرا كبيرا من التفكير الروتينى وبتفويضها للمرؤوسين يمكنه التوجيه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام.

لمن افوض : المقصود أن يفوض المدير إلى ادنى مستوى تنظيمى يرأسه ، فالتنويع فى إشراك اكبر قدر ممكن من المرؤوسين فى عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمى يعتبر امرا ضروريا ، ويتحقق ذلك بتفويض المهام التى تتطلب حدا ادنى من المهارة والقدرة على تنفيذها .

8- **مبدا التسلسل الرئاسى** :فالاتصال والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب .

9- **مبدا مركزية السلطة وتفويضها** : أى تركيز السلطة فى يد شخص واحد أما تفويض السلطة فى النهاية هى إعطاء الحق فى اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان .

10- **مبدا التوازن** : يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدراك بالتساوى كلما أمكن ذلك .

11- **مبدا المرونة**:امكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم

12- **مبدا التوصيف المكتوب** : توصف الوظائف وتوصيف شاغلى الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

13- **مبدا الاستمرار والتطوير** : يتطلب ذلك نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير فى الهيكل التنظيمى وفى الإداريين وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحالين .

14- **مبدا المشورة** : لايمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة فى شخص ما ولذلك ينبغى توفير نظام مشورة الإدارة العليا.

15- **مبدا الفاعلية** : الأختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والأنسجام بين الأبعاد التنظيمية .

ثالثا : خطوات التنظيم الإدارى :

يجب على المدير المثابر والمنظم أن يتبع الخطوات التالية إذا ما أراد تنظيم نشاطات منظمة أو قسمة .

1- **تحديد ماينبغى عمله** : على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحدها الإدارية من أجل أن يتعرف بشكل أفضل على المهام والأعمال التى يتعين عليه القيام بها . والتى فى ضوئها يقوم بتوزيع وتخصيص الأعمال على المرؤوسين مع التأكد على ضرورة معرفة هؤلاء بما ينبغى عليه أيضا .

2- **تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الاعمال** : إن الخطوة التالية هى أن يقر المدير الكيفية التى سيتم فى ضوئها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها – وحينما يقوم المدير بعملية تنظيم مشروع فإن هذه العملية تسمى تقسيم أوجه النشاط ويشمل التقسيم قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام سواء على أساس الوظائف (إنتاج – تسويق ....) أو على أساس المناطق الجغرافية (فيتم نتنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التى يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها) أو على أساس السلعة أو الخدمة التى يقدمها المشروع للعملاء، ثم يقوم المدير بتوزيع الوظائف على المرؤوسين فى ضوء الكادر الوظيفى العامل به

3- **تقرير كيفية تحقيق التنسيق** : إن عطاء كل من المرؤوسين عملا مستقلا يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق Coordination وذلك لكى يتسلم العملاء طلبياتهم فى الوقت والمكان المناسب .

4- **تقرير مدى (نطاق) الاشراف** : تقصد بنطاق أو مدى الإشراف بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير . وأن اتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح

للإشراف يعد أمرا هاما فقد يكون هناك عدد قليل جدا من المرؤوسين . ويعنى ذلك أن وقت المدير غير مستثمر بشكل فعال بينما قد يكون العدد كبيرا جدا . مما يجعل المدير عاجزا عن السيطرة عليهم أو أن وقت المدير يكون مستثمرا لنهايته .

5- تقرير السلطة اللازمة : إن الخطوة الخامسة هى تقرير وتحديد حجم السلطة التى ينبغى للمدير تفويضها للمرؤوسين . فقد يقرر مدير التسويق مثلا تعيين شخص لمهمة الإعلان لكنه يطلب منه أن يراجعه قبل قيام أى حملة إعلانية أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار لهذا المرؤوس .

6- وضع خريطة تنظيمية .

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال وإجراء التعيينات ، فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمى على تنظيماتهم فى الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمى للتنظيم فى شكل خريطة Chart وفى نفس الوقت يقوم المدير بشكل تنظيمى بكتابة وصف للوظيفة لكل المرؤسين وهذا يوضح بالتفصيل الأنشطة التى يتم تخصيصها لكل مرؤوس وبإيجاز فطالما أنه قد تم تحديد مهام الوحدة التابعة للمدير فإن الخطوات التالية فى التنظيم تشمل التقسيم وتحقيق التنسيق واختيار المدى الإشرافى وتفويض السلطة ورسم الخريطة التنظيمية . فالخريطة التنظيمية تمثل التنظيم فى نقطة خاصة من الزمن وتزودنا بعنوان وظيفة كل وظيفة كل مدير كما توضح من خلال خطوط الاتصال مسئولى الأقسام أو الوحدات المختلفة ومن هو الرئيس ومن هم المرؤوسين كما توضح ايضا سلسلة الأوامر Chain of Command (وتسمى أحيانا خط السلطة) .

والخريطة التنظيمية مهمة لأنها توضح مسمى وظيفة كل مدير وتوضح من يحاسب أمام من ومن المسئول عن أى قسم وأى الأقسام تم إنشاؤها وسلسلة الأوامر فضلا عن جعل كل موظف يعرف مسمى وظيفته وموقعه فى التنظيم إلا أنها لا تظهر وصف الوظائف ولا توضح النماذج الفعلية للاتصالات فى المنظمة ولا تبين إلى أى مدى يكون هناك إشراف وثيق بالنسبة للمرؤوسين أو المستوى الفعلى لكل وظيفة فى المنظمة .

مثال لخريطة تنظيمية

الرئيس

نائب الرئيس للتمويل

نائب الرئيس للمبيعات

نائب الرئيس للإنتاج

مدير مبيعات المنطقة

مدير مبيعات المنطقة

مساعد نائب الرئيس

مراقب

مدير منظمة

مدير

مشرف

مشرف

مشرف

مشرف

بينما يرى البعض الآخر أن الخطوات الأساسية لتنظيم شركة أو منظمة يراد إنشائها هى كما يلى :

الخطوة الأولى : فى هذه الخطوة يطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ماهى أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التى يتطلبها تحقيق هذا الهدف . فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها فى السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضى ، فإن الخبير فى هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها .

الخطوة الثانية : هنا سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التى يتطلبها تحقيق الهدف المبين فى النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج ، اختيار التكنولوجيا الملائمة ، تخطيط الانتاج طويل المدى ، تخطيط الانتاج السنوى ، جدولة الانتاج ، استلام المواد ، تخزين المواد ، صرف المواد ..، الإعلان ، البيع الشخصى ، توزيع المواد ، تحليل الوظائف ، تخطيط القوى العاملة ، اختيار العاملين ، وضع المرتبات ، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل ، وضع الموازنات ، ومسك السجلات المحاسبية .....الخ .

الخطوة الثالثة : بعد أن ينتهى الخبير من إعداد كشف تفصيلى بجميع الأنشطة اللازمة لتحفقيق هدف المنشاة فإنه سيضع سؤالا كبيرا وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعا ؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية ، والانتاجية والتسويقية .

وبالتالى فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها فى وحدة إدارية واحدة .

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التفسيم لهذه الأنشطة هل التشابه فى الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معا أو التشابه فى نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معا ...الخ ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس :

(أ) التقسيم حسب الوظائف **by functions** .

(ب) التقسيم حسب المنتج **by product** .

(جـ) التقسيم حسب العملاء **by customer** .

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية **by geographic area** .

(هـ) التقسيم حسب مرحلة الانتاج **by phase** .

وفيما يلى توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع :

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة :

ويعتبر أكثر شيوعا وفيه يتم تجميع كافة النشطة المرتبطة بمجال معين فى وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع فى إدارة واحدة ، والنشاطات المالية فى إدارة واحدة ....الخ .

– المدير العام :إدارة الانتاج ، إدارة التسويق ، الادارة المالية ، ادارة الموارد البشرية ، إدارة المشتريات والتمويل .

(ب) التقسيم حسب المنتج :

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين فى وحدة غدارية واحدة ويستخدم فى المنشآت الكبيرة.

– المدير العام : مدير صناعة السيارات مدير صناعة الأجهزة الالكترونية .

(جـ) التقسيم على أساس العملاء

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء .

– المدير العام : إدارة منتجات نسائية قسم المنتجات الرجالية .

(د)التقسيم حسب المناطق الجغرافية

ويستخدم فى المنظمات التى يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية . المدير العام .

(هـ) التقسيم على أساس الانتاج (العمليات)

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة فى التصنيع . المدير العام .

الخطوة الرابعة : تحديد العلاقة التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين فى مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا .

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين فى الشكل أدناه العلاقات التنظيمية .

السلطة والمسئولية التفويض المركزية واللامركزية نطاق الاشراف اللجان

وفيما يلى توضيح سريع لهذ المفاهيم :

- السلطة Authority

هى الحق (**Right**) القانونى (الشرعي) فى إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات :

-السلطة التنفيذية Lime – Authority

هى السلطة التى لها الحق فى إصدار الأوامر ، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص نعين (كما هو فى السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات .

- السلطة الإستشارية Staff Authority

هى الحق فى تقديم النصح والإستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملومة التنفيذ من قبل الآخرين .

-السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هى السلطة التى ستمدها صاحبها من الخدمات التى يقدمها إلى الإدارت الأخرى ليس بحكم كونه رئيسا عليها – كم هو فى السلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التى يقدمها لها .

- سلطة اللجان Committee Authority

وهى السـلطة التى تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو أستشارية .

- المسئولية Reponsibility

هى التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التى تعهد إليه من سلطة أعلى .

- تفويض السلطة Delegation

هى عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين .

– المركزية واللامركزية CENTRALIZATION & amp ; decentralization

المركزية : هى حصر حق اتخاذ القرار فى قمة الهيكل التنظيمى . أى تركز السلطة فى الإدارة العليا .

اللامركزية : هى عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية .

وتختلف اللامركزية عن التفويض فى أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال فى التفويض .كما أن المفوض يبقى مسئولا عن نتائج الأعمال التى فوضها .

– نطاق الاشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إدارى واحد ويخضعون لسلطته .

– اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتجين يعهد إليهم كحماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية .

الخطوة الخامسة : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية فى المنظمة كالإدارة المالية ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ،

لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر .

الخطوة السادسة : اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الإنتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمى تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فى الهيكل ، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب).

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمى على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية).

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمى (التنظيم) ، والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية ، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة .وتكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دارئرة :

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمى فى هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمة وهو عبارة عن ماخص فى شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها ، أهدافها ، سياستها ، هيكلها التنظيمى بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها..الخ.

الخطوة التاسعة : تتمثل فى ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبى أى متغيرات مطلوبة .

والشكل التالى يوضح جميع هذه الخطوات التى سبق عرضها .

ادخال أى تعديلات قد يحتاجها التنظيم تحديد الهدف

اعداد الدليل للتنظيم انتاجية اعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات

8 تسويقية

مالية

ادارية

خرائط من أعلى الى أسفل رسم الهيكل التنظيمى على شطل خرائط شراء

خرائط من اليمين الى اليسار 7 تخزين

أخرى

وظيفى تجميع الأنشطة المتشابهة فى وحدات ادارية وفقا لأحد الأسس

سلعى

رؤساء تعيين العنصر البشري جغرافى

مرؤوسين عملاء

اخرى

ادارة الانتاج تحديد العلاقات بين الادارات المختلفة السلطة والمسئولية

تحديد العلاقات التنظيمية 4

ادارة التسويق نطاق الاشراف

الادارة المالية المركزية واللامركزية

ادارة الشراء والتخزين والتفويض

ادارة الموارد البشرية اللجان

ادارة البحوث

فضلا عن أن يرى البعض أن التنظيم الادارى داخل المنظمة والشركات والمؤسسات يقوم بأنشطة فعالة وباردة تتبلور فى :

1- تحديد أنشطة العمل التى يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .

3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر ما نسب من السلطة .

4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

وأن المحصلة النهائية من التنظيم فى المنظمة أن كل الوحدات التى يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

ولا يتم ذلك إلا من خلال خمسة خطوات أساسية يتبلور فى :

الخطوة الاولى :احترام الخطط والاهداف : الخطط تملى على المنظمة الغاية والأنشطة التى يجب أن تسعى لإنجازها . من الممكن إنشاء إدارات جديدة ، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة ، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات . أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اخاذ القرارات . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية :تحديد الانشطة الضرورية لإنجاز الاهداف : ماهى الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التى تتكون عدة مرات)وانتهاء بالمهام التى تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة :تصنيف الانشطة : المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :

1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، ...الخ)

2- وضع الأنشطة فى مجموعات بناء على هذه العلاقات .

3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمى .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . فى بدء الإدارات ، الطبيعية ، الغاية ، المهام ، وأداء الإدارة يجب أولا كأساس للسلطة .هذه الخطوة مهمة فى بداية وأثناء العملية التنظيمية .

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) فى المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة . أما الهيكل الرأسى فيقوم بالتالى :

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2- يجعل القرار النهائى تحت السيطرة .
3- فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح .

رابعا : أنواع التنظيم الإدارى :

التنظيم الإدارى يشتمل على نوعين :

1- التنظيم الرسمى 2- التنظيم غير الرسمى

1. **التنظيم الرسمى** :

هو التنظيم المعتمد من الإدارة العليا المنظمة وعناصره هي : الإدارة العليا — الإدارة الوسطي — الإدارة الإشرافية .

1- العمل المكلفة به المنظمة وهذا العمل يقسم إلى إدارات وأقسام .
2- الأفراد الذين يضمهم التنظيم ويتم توزيعها على الإدارات والأقسام .
3- بيئة المنظمة الداخلية .
4- العلاقات التى تنشأ بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة بصورة رسمية .

2. **التنظيم غير الرسمى** :

يقتضى وجود مجموعات وأفراد داخل التنظيم الرسمى أن تنشأ بينهم ارتباطات وعلاقات إنسانية واتصالات لتحقيق أهدافهم وهذه العلاقات لاتوجد أو تظهر بصورة رسمية داخل الهيكل التنظيمى الرسمى وهى ما تعرف بالتنظيم غير الرسمى والمنظمة الرسمية لا

تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن التنظيم غير الرسمي . ويقول " بارنارد" أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة العلاقات والاتصالات التى تنشأ بين الأفراد نتيجة تواجدهم فى منظمة عمل واحدة ويحظى التنظيم غير الرسمى باهتمام علماء ومجالس الإدارة حيث لا يجب تجاهل وجوده بالمنظمة لأنه حقيقة مؤكدة والإدارة الرشيدة هي التى تستطيع التكيف معه لتحقيق أهداف المنظمة .

مزايا التنظيم غير الرسمي :

1- يساعد فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى فإذا ما اعترفت المناظمة بأهمية التنظيم غير الرسمى فإنأعضاءه من العاملين سوف بشعرون بالأمان الذى بساعدهم فى تحقيق أهدافها .

2- يقلل من مشكلات التنظيم الرسمى لأن اتصال أفراد التنظيم أثناء أداء العمل يعمل على إيجاد روح من المشاركة الوجدانية فيما بينهم .

3- يقدم الخدمات للإدارة بطريقة غير مباشرة لأنه يمدها بالمعلومات المرتدة التى تمكنها من العمل على تصحيح تلك المعلومات .

4- تحقيق نوع الرقابة الذاتية على أعمال الأفراد .

5- وسيلة تنفيس الأفراد عن المشكلات التى يواجهونها .

6- يساعد فى نقل المعلومات لمختلف إجراء التنظيم الرسمى .

خامسا : مميزات التنظيم الإدارى فى عصر المعلوماتية :

1- يرتكز نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات بين كل أقسام المنظمة دون قيود، وفى جميع الاتجاهات رأسيا ، تصاعديا ، تنازليا ، أفقيا ،أيضا بين المنظمة والمجتمع الخارجى .

2- تتميز المعلومات بالدقة ، والموضوعية ، والكفاية ، والحداثة ، والسرعة .

3- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحاسبات الآلية المتطورة ونظم المعلومات الذكية .

4- استخدام شبكات الاتصالات سواء على المستوى المحلى ، والإقليمى ، والقومى ، والدولى .

5- نظام التفاعل مفتوح ومكثف لكل من الرؤساء والمرؤوسين ليعطى فرصة التأثير الإيجابي على تحقيق أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطها .

6- تتخذ القرارات فى كل المستويات التنظيمية بطريقة ديموقراطية تسمح باستخدام النظام اللامرزى .

7- النظام الرقابي موزع على جميع مستويات المنظمة ويركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات .

8- مستويات الأداء المستهدفة عالية ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها بمهمة ونشاط .

9- الإيمان بأهمية التطوير المستمر للمنظمة وتصميمها التنظيمية .

10- التركيز على أهمية التدريب للعاملين والقيادات لرفع الكفاءات فى الأداء .

11- تتضمن عملية القيادة والإشراف قدرا كبيرا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين فى تناول جميع موافق العمل ومناقشة مشكلاته بحرية .

12- تتضمن عملية الدافعية والإنجاز مجموعة من العوامل المتكاملة من خلال المشاركة والاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وأهدافها .

13- التأكيد عى أهمية التوافق والتكافؤ بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

14- استخدام مبدا المشاركة بن العاملين عند وضع أهداف وسياسات واستراتيجيات العمل مما يحفز تحقيق الأهداف المنشودة .

15- الوصول بالعاملين إلى مستوى على من الرضا الوظيفي .

الفصل السابع

صنع واتخاذ القرار الإدارى

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من العميات التنظيمية الهامة والتى تعكس عموما طبيعة إدارة المشروعات والمؤسسات الاجتماعية وتكشف عم أكثر من ميكانزمات البناء الداخلى الإدارى الذى يوجد داخل الوحدات العامة من المؤسسة أو المشروع . هذا بالإضافة إلى أن عملية صنع واتخاذ القرار توضح طبيعة النسق الإدارى وتسلسل بناء السلطة وطبيعة الخبرات الايجابية والسلبية وأنماط الصراع بين الفئات الإدارية والمهنية وتعكس عموما نوعية مدخلات ومخرجات العمل التنظيمى ونوعية الإنتاج وكيفية إنجاز الأهداف العامة ومستويات الاتصال الداخلى وتحقيق الفاعلية والكفاءة ، وغير ذلك من عمليات وميكانزمات ادارية وتنظيمية أخرى يمكن فهمها عن طريق دراسة وتحليل مكونات عملية صنع القرار ، وهذا ما يؤكد عليه عموما علماء التنظيم والإدارة ولا سيما المهتمين بصورة خاصة بإدارة المؤسسات الاجتماعية .

Management of Social Institutions .

أولا :مفهوم القرار : Decision وطبيعته : .

القرار هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبنى على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما ، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما ، ففى الحالة الثانية ، تغلب الحتمية على الإدارة الحرة واختيار البدائل الممكنة وفى الحالة الأولى بقال قرار على ما يختار بحرية ويكون قابلا للتنفيذ مع بدائل موضوعية .

فالقرار هو اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة فى إطار مجموعة متاحة من الظروف .

فى حين يرى احمد فوزى أن القرار هو نشاط إنسانى مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وينتهى باختيار أحد الحلول التى يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد أى أن القرار هو اختيار بين

بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير دائما فى موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معينا من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه .

ومما سبق يتضح أن القرار تدور حول مجموعة من العناصر أولهما متخذ القرار الذى يواجه عددا من البدائل بخصوص ما يجب القيام به وثانيهما : النتائج الاجتماعية المترتبة على البديل المختار وثالثهما هو أن متخذ القرار يجب أن يحدد الأهمية والقيمة المترتبة على كل بديل .

كما نعنى كلمة قرار البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لايجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية . على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسين : قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير ، وقسم آخر لا شعورى تلقائى ايحائى .

وينتج عن القسم الأول ما يسمي قرارات ، أما القسم الثانى فينتهى الى أفعال آنية . وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعى لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغى انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة .

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى لحل المشكلة التى تشغله).

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولا عاما حيث لا استجابة قائمة من قبل – ومن وجهة نظر " لاندبرج " يعتبر القرار الادارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهتهم لتحقيق أهدافها .

ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين).

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، سياسية ، اقتصادية ، واجتماعية ، وتتضمن عناصر عديدة .

ويرى "طومسون " و" تودين " أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى الأنشطة التى تؤدى الى ذلك الاختيار).

ثانيا : أنواع القرارات :-

هناك تصنيفات عديدة للقرارت فمنها على أساس الهدف كما يلى :

1- القرارات الفعالة .

2- القرارات غير الفعالة .

1- **القرارات الفعالة** : هى التى يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكرى بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ، مفاهيم إستراتيجية ، شاملة ذات تأثير قوى ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

2- **القرارات غير الفعالة** : وهى التى تتم على مستوى من الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

وهناك تصنيفات للقرار للمستوى الإداري :

1- القرارات التشغيلية

2- القرارات الإدارية .

3- القرارات الإستراتيجية .

1ـ **القرارات التشغيلية** : تصنع فى المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون ، اختيار وسيلة الإنتاج .

2ـ **القرارات الإدارية** : تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد

تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات، إعداد الموازنات .

3ـ **القرارات الإستراتيجية** : تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهى التى تغطى مدى زمنى طويل مثل قرارات البحوث والتطوير قرارات التوسع عن الانصمام فى مجموعات مؤسسية أخرى ، قرارات المنتج الجديد .

ومنها ما يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كام يلى :

1– القرارات المبرمجة .

2– القرارات غير المبرمجة .

3– القرارات شبه المبرمجة .

1ـ **القرارات المبرمجة** : هى التى تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا . وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ فى هذا النوع من القرارات أن معيير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغابا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشانها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكد نسبى بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية .

2ـ **القرارات غير المبرمجة** : هى التى تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددةجيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد أنماط محددة لكل هذا النوع من المشكلات وبالتالى بسود فيها حالة عدم التأكد .

3ـ **القرارات شبه المبرمجة** : هى التى يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبينات بشأنها أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات .

كما يصنفها بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلى :

1– القرارات الشخصية .

2- القرارات التنظيمية .

1ـ **القرارات الشخصية** : تخص المدير كفرد وليس كعضو فى التنظيم الإدارى وبذلك فإن القرارات الشخصية لايمكن تفويضها للآخرين .

2ـ **القرارات التنظيمية** : يمكن غالباً إن لم يكن دائما تفويضها . وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التى تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التى تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منها ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا لا يتوافق وتعيق إحداهما الأخرى .

ومنها ما يصنفها ويقسمها كما يلى :

1ـ **تصنف بحسب درجة اهميتها وعموم شمولها** : فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التى تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتى تتعلق بالإجراءت وغيرها من المسائل التكتيكية .

2ـ **تصنف وفق معيار طبيعتها** : فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير فى اطار دوره كمسؤول رسمى فإنه يتصرف فى اطار قواعد النظام الرسمى المعلن والمعروف للمجتمع . وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتى تأخذ قرارها فى حدود أحكام النظام المقرر . أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التى يتخذها المدير فى اطار تقديره كفرد ومن ثم فهى لصيقة بشخصه وتقديره وقيمة الذاتية . وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

3ـ **تصنف بحسب درجة امكان جدولتها** : هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة فى نوعها . وهناك القرارات التى لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة ، وتلك تستلزم النظر فى كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

4ـ **تصنف بحسب محتواها من درجات التأكد** : فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة ، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة ، وتؤخذ قراراتها فى اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على نتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها .على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها فى اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم فى الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البينات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذى أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب " نظرية القرار " والتى تدور أساسا حول المنطق الرياضى للإختيار تحت ظروف عدم التأكد .

5ـ **تصنف بحسب الموضوع محل القرار** : فهى قد تكون قرارات أجندة أى القرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها . وقد تكون قرارات تقضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقررة ، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف . وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

6ـ **تصنف بحسب درجة التغيير المطلوبة** : وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة علية .ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم فى إطار امتداد لتعدين متقاطعين هما :

البعد الافقى : ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدانى ماتحدثه من تغيير الى درجة جدية .

البعد الراسى : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها .

ثالثا : مفهوم صنع واتخاذ القرار والفرق بينهم :

يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخذ القرار ويستخدما بمعنى واحد . بيد أنه فى حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هى عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل

فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدى فى النهاية إلى اتخاذ قرار معين . ويعتبر القرار عائدا لعمليات صنع القرار وأن صنع القرار هو نشاط إنسانى معقد ويعرف مارتين دافيز Martin Davis صنع القرار على أنه عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر كما أن القدرة على صنع القرارات هى لب المكون المهنى فى الخدمة الاجتماعية ، كما أن هناك مبادئ متعددة للوصول للقرار السليم والقرار الفعال ، فالقرار السليم يتخذ عندما تحدد الأولويات بناء على محكات واقعية . بينما القرار الفعال يحقق أهداف صانعى القرار والقرار السليم يزيد من فرص الفوائد ويعظم المنافع لكنه قد لايكون دائما قرار فعالا .

ويعرف بارسونز Barsons صنع القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة ، بينما يرى مارس وسيمون Mars, Semon أن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة يهتم فى المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية . ويعرف جينسبيرج ، وكيز Keys ، Ginsberg عملية صنع القرار على أنها العمليات التى نحصل من خلالها على النتائج من القرار .

ويرى طلعت السروجى أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدى إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة .

بينما يرى أحمد عاطف أن اتخاذ القرار هو : Decision Macking العملية التى تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية فى اتخاذها ويتحقق على ضوئها غاية أو هدف محدد وعقلانى . فضلا عن أنها . اختيار البديل الأنسب والذى يتمثل فى العمل على تفضيل واحد من الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار .

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة فى عملية صنع القرار .

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين . ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقيا فى الوصول الى حل أمثل .

2- أن لأى موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .

3- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار .

وتدور عملية صنع واتخاذ القرار فى اطار معين يشمل العناصر الآتية :

1ـ متخذ القرار:

- خبرته العملية .
- شخصيته ونمط الإدارة الذى يميزه .
- مدى اقترابه أو بعده عن المشكلة .
- مستوى المعلومات المتوافرة له .
- مستوى تحفيزه لاتخاذ قرار .
- حدود سلطاته .
- مدى التأثير المباشر للنتائج على عمله .

2ـ الهدف من القرار :

أى لماذا نصنع ونتخذ القرار؟

3ـ درجة الاستعجال لاستخاذ القرار :

- عالية .
- متوسطة .

– غير عاجل .

4ـ طبيعة المشكلة او الموقف :

– معقدة وصعبة .

– سهلة وبسيطة .

5ـ البيئة المحيطة بمتخذ القرار :

– مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة فى الحل .

– "ثقافة " المنظمة التى يعمل بها (ديموقراطية ، أوتوقراطية) .

– الضغوط الاجتماعية والسياسية التى تفرض اتجاها معينا .

– حدود السلطة " ونطاق السيطرة ".

– نمط القيادة للرئيس المباشر .

– ملائمة مكان العمل لتوفير سبل الراحة المعقولة .

6ـ الموارد المتاحة :

– الأفراد المدربين لأداء العمل .

– توافر الأجهزة والمعدات اللازمة .

– وجود ميزانية مناسبة .

– الوقت المتاح للتخطيط والتنفيذ .

– المكان الملائم للإجتماعات وتنفيذ المهام .

7ـ المحددات والمعوقات :

– مستوى " الشللية " وتكتلات أصحاب المصالح فى مكان العمل .

– مستى تدخل الرئيس المباشر .

– المؤثرات الخارجية التى تفرض على صانع القرار.

– عدم توافر الامكانات الأساسية اللازمة .

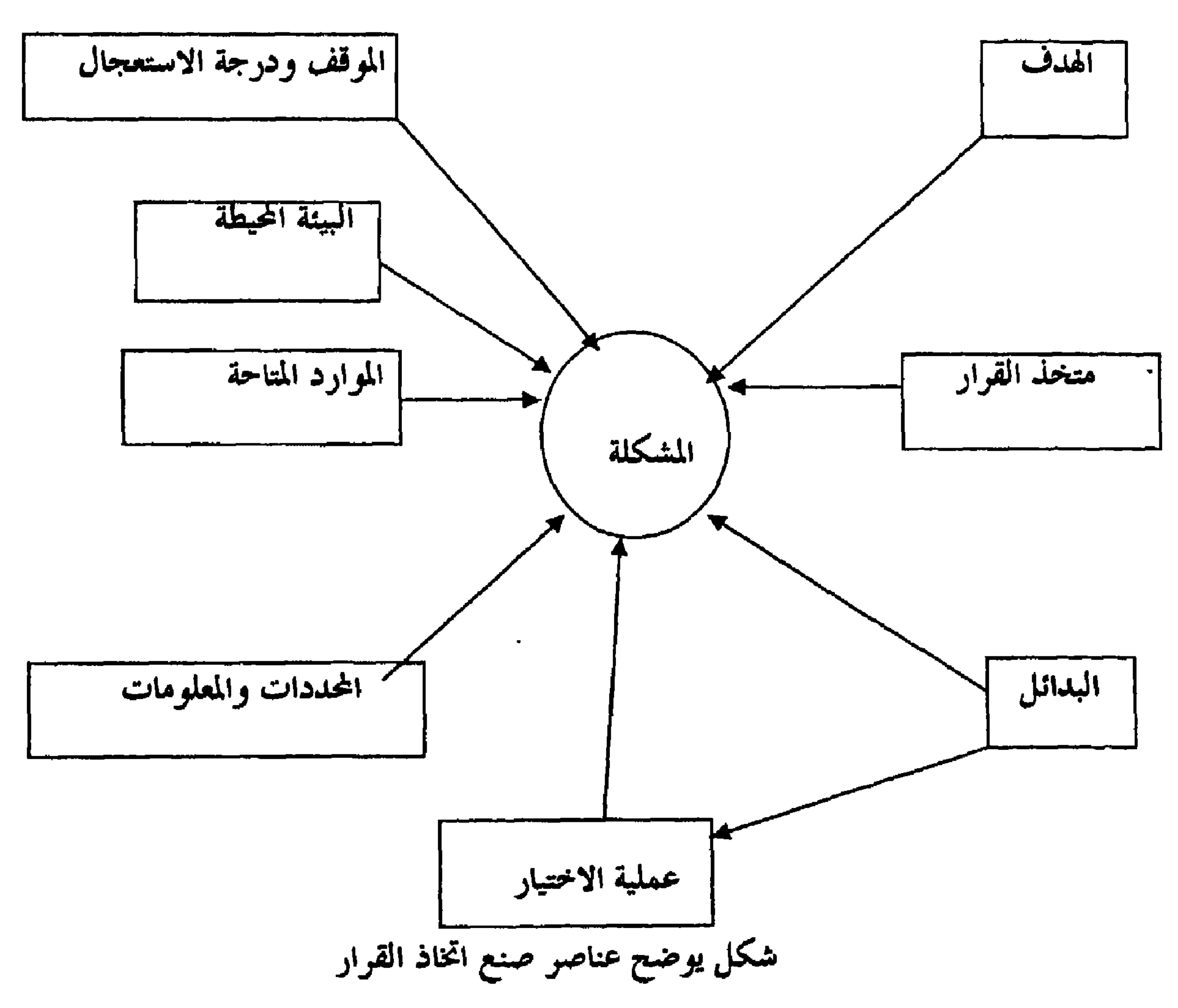
– ضغوط الوقت .

8. توافر البدائل :

- قدرة متخذ القرار ومجموعة العمل على " توليد " البدائل فى حالة عدم اعتماد أو استحالة تنفيذ الخطة الأصلية .
- مدى مرونة القيادات فى تقبل البدائل .
- مدى ""وعي متخذ القرار وفريق العمل بالمتغيرات حولهم والتى تحدث أثناء التنفيذ .
- التقييم الدقيق للإمكانات البديلة المتاحة .

9. عملية اختيار الحل (البديل) الأمثل بين البدائل :

ويمكن عرض هذه العناصر بالشكل التالى :



شكل يوضح عناصر صنع اتخاذ القرار

رابعا : نظريات صنع واتخاذ القرار (عرض ومناقشة) :

قسم "ج هل " J.Hall وزملاءه نظريات صنع واتخاذ القرار إلى عدة أنماط وذلك فى إطار افترضهم لنموذج مشكلة صنع القرار ، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات بإيجاز كما يلى :

1ـ نظرية الاكتفاء الذاتى لصناعة القرار :

تستبعد هذه النظرية رأى الجماعة بصورة نسبية فى عملية صنع القرار ، خاصة وإن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار ، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة فى عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد على سبيل المثال ، وتمنحهم الثقة – عند إصدار القرار وبإيجاز فإن دور الجماعة يكون سلبيا طبقا لآراء هذه النظرية .

2ـ نظرية الجار الطيب لصناعة القرار :

هذه النظرية عكس السابقة لأنها تؤكد على أهمية العلاقات الطيبة والاجتماعية بين أفراد الجماعة ، ولذا فإنها تحترم رأى الجماعة (جماعة عمل) ورأيهم فى اتخاذ القرار وعموما ، تتبنى هذه النظرية هذا الأسلوب للتخفيف من حدة الصراع ولتحقيق الرضا بين أفراد الجماعة من خلال صناعة القرار والمشاركة فى اتخاذه .

3ـ نظرية الإهمال لصناعة القرار :

تفترض هذه النظرية أن كثيرا من الناس غير مهتمون أو يهملون صناعة القرار والمشاركة فيه ويرجع ذلك الأسلوب والسلوك البشرى نتيجة لعدم الثقة والخوف ، أوعدم تحمل المسئولية أو المشاركة فيها ، ولذا فهم غير مكترسون بصناعة القرار.

4ـ النظرية التقليدية لصناعة القرار :

ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة فى صنع القرار والالتزام به ، إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة فى صنع القرار من ناحية والالتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى .

5ـ نظرية الاهتمام بصناعة القرار :

هذه النظرية عكس نظرية الإهمال فى صناعة القرار وتقوم على افتراض مؤداه أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تم على طريق توظيف جميع موارد المؤسسة المتاحة لاتخاذ القرار المناسب مع الالتزام به من قبل الجماعة (جماعة العمل) والمؤسسة ككل . من العرض السابق لهذا التقسيم نجده يركز على صحة وسلامة القرار التى تعتمد على خبرة ومهارة متخذ القرار والأساليب التى يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارت وبيئة القرار أى البيئة المادية والنفسية لجماعة العمل داخل المؤسسة ومدى ثقتهم وخوفهم أو تحملهم المسئولية فضلا عن مدى المشاركة فى القرار من جانب المتاثرين به والحاجة إليه .

بينما يرى أحمد مصطفى أن نظّريات صنع واتخاذ القرار تنقسم ثلاثة مدارس فكرية ، ويمكن الشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإيجاز كما يلى :-

1ـ النظرية الواقعية :

هى التى تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية فى نفس الوقت ، وتعمد إلى اتخاذ القرارات فى ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة امام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل فى ضوء إمكانات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة .

2ـ النظرية الاستراتيجية :

وهى تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التى تمر بها المنظمة وتعتبر كا موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه فى أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التى تنتهجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التى تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا فى ترجيح البديل الأمثل الذى يتخذ بناء عليه إزاء أى موقف فى المؤسسة .

3ـ النظرية المختلطة :

وهى تمثل اتجاه توافقى يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب ، وذلك فى ضوء الإطار العام الاستراتيجى الذى تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن بسيط ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع

والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل داخل المؤسسة لا تحمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها .

يتضح من العرض السابق للتقسيم الثلاثى الأخير أن هناك إستراتيجية تنتهجها المؤسسة فى خطوات محددة لاتخاذ القرار فعال مع مراعاة العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية و..........داخل المجتمع الذى توجد فيه هذه المؤسسة.

خامسا : العوامل المؤثرة فى صنع واتخاذ القرار :

عملية صنع واتخاذ القرارت عليها عوامل متعددة . ومن أهم هذه العوامل طبيعة المشكلة محل القرار ، والوقت المتاح لاتخاذ القرار ، ونوع المنظمة فضلا عن القوى البشرية والمادية والبيئية المتوافرة لها .

ومن هنا يرى ريتشارد هالوواى أن هذه العوامل تتبلور فى الآتى :

1ـ ضعف تفهم كل طرف لهداف الطرف الآخر :

عادة ما تتخذ أهداف الحكومة شكلا كميا ، مثل زيادة الإنتاج ، وتخفيض نسبة المرض، بينما تتخذ أهداف المنظمات الأهلية صورة كيفية مثل تقوية الاعتماد على النفس وتطوير المجتمع .

2ـ عدم الثقة من كلا الجانبين :

فالمنظمات الحكومية ترتاب فى أن وزارات وإدارات الحكومة تقبل الرشاوى ، ويعيث بها الفساد وتعانى من عدم الكفاءة أو تهتم فقط بتحقيق أهداف رقمية لإرضاء رؤسائهم السياسيين . والحكومة ترتاب لإى أن المنظمات الأهلية غير فعالة ويبتعد بالعمل التأثير الملموس وربما تكون مناهضة للحكومة .

3ـ ضعف الاتصال داخل المنظمة وفيما بين المنظمات وبين المنظمات والحكومة:

من المهم والضرورى للمنظمات الأهلية التى تعمل فى برنامج حكومى معين فى منطقة ما أن تكون على اتصال بالمنظمات الأخرى العاملة على برامج مكملة لنشاط الأولى فى نفس المنطقة . إلا أنه كثير ما لا تحاول المنظمات من خلال المنتديات المحلية الاتصال ببعضها

البعض ، مفضلة التنافس عن التشاور. والبرامج والمشروعات المحلية بنفس الأسلوب ، تتطلب تنسيقا جيدا مع الإدارات الحكومية التى تكمل بعضها بعضا ، إلا أنها تفتقر لقنوات الاتصال والمنتديات اللازمة لذلك فضلا عن الافتقاد لقنوات الاتصال الجيدة والمرونة داخل المنظمة .

بينما يرى دايفى Davy أن هناك تفاعل بين عوامل سياسية ومؤسسية واجتماعية يؤثر على صنع واتخاذ القرار وهذا مايوجد توازنا بين الاعتبارات المجتمعية والبيئية والاقتصادية فى إطار مشروعات التنمية التى يرعاها القطاع الخاص . كما أنه يستجمع عناصر العدالة الاجتماعسة وخدمة البيئة والتنمية المتواصلة .

وهذه العوامل كما يلى :

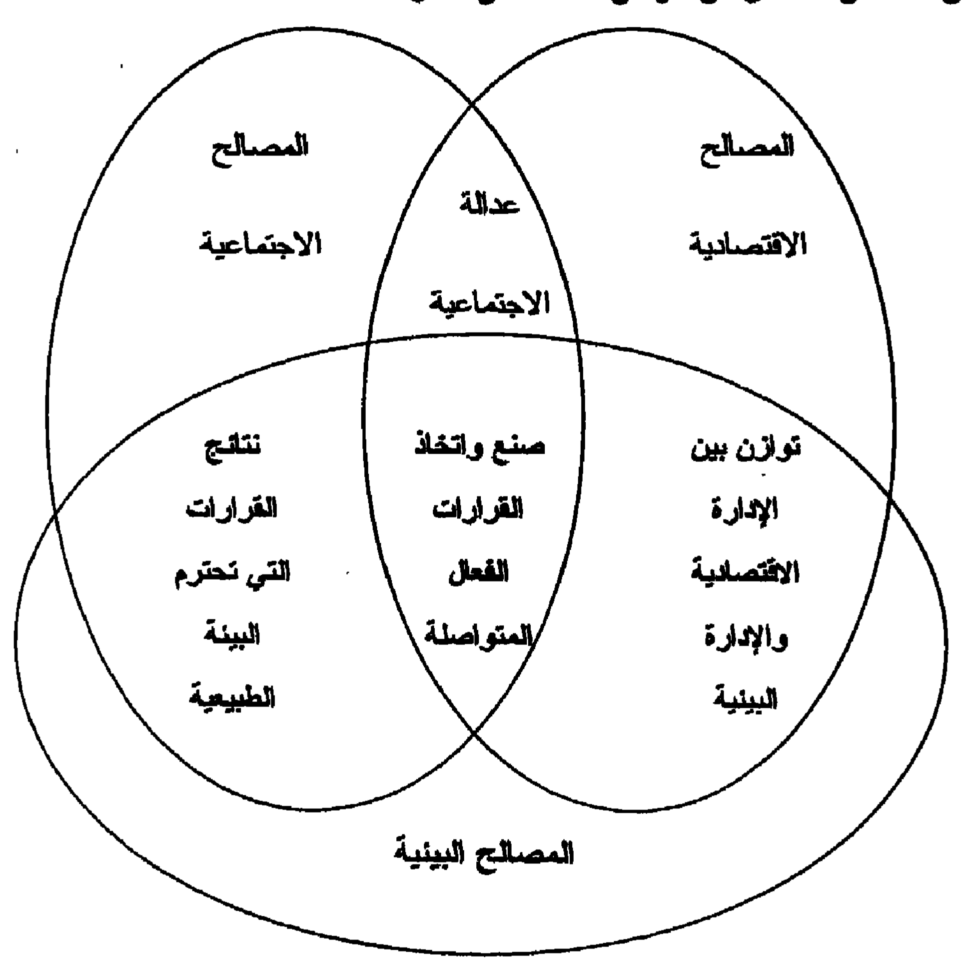
1- تقيم وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية للإستثمارات (بما فى ذلك الآثار على الجماعات ذات الأوضاع الهشة ، الموارد الثقافية ، والبنى الاجتماعية ، واستخدام الموارد الطبيعية بواسطة المجتمعات المحلية ، ....)

2- تحديد المسئوليات المؤسسية فيما بين الحكومات والقطاع الخاص لتقديم الدعم للأنشطة الاجتماعية وأنشطة تنمية المجتمع المحلى ويكون ذلك إما للتلطيف من آثار اجتماعية محتملة أو لتحسين التماسك الاجتماعى .

3- ضمان التواصل طويل الأجل لمثل هذه الاستثمارات فى البيئة الأساسية الاجتماعية من خلال الجهود العامة ، ومناهج المشاركة .

4- الوعى الداخلى للمنظمات بالقضايا الاجتماعية ، وتطوير قدرة هذه المنظمات على إدارة مثل هذه القضايا .

ويمكن تلخيص ما سبق من عوامل فى الشكل التالى :



كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر فى وضع واتخاذ القرار يمكن عرضها على النحو التالى :

1. أهداف المنظمة :

مما لاشك فيه أن قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدى فى النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها ، لذلك فان بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية .

2ـ الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وانما تباشر نشاطها فى المجتمع وللمجتمع .ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

3ـ الواقع مكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لايكفي المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والوقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفى رأى "سيمون " أن القرارات هى شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقى بالإضافة الى محتواها الواقعى .

4ـ العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الاطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الاول :ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره .

الجانب الثانى :ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه،ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له .
- اتاحة الفرص للمارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم .
- مده بالمعلومات والبيانات والتدائل .
- اسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

بينما ترى منى خزام أن هناك عوامل تؤثر على صنع واتخاذ القرارات تتمثل فى :

1ـ العوامل المالية وتتضمن ما يلى :

(أ) توافرالمال اللازم لاستمرار نشاط المنظمة .

(ب) الدعم الحكومى والأجنبى المالى للمنظمة .

(جـ) القوانين والقرارت المنظمة للوضع المالى .

(د) مدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمنظمة .

2ـ القدرات التنظيمية للمنظمة وتتضمن ما يلى :

(أ) توافر الكوادر البشرية المدربة والقادرة على إدارة المنظمة بكفاءة .

(ب) توافر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية .

(جـ) وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المنظمة .

(د) وجود تسهيلات تكنولوجية ونظم معلوملت وقاعدة بيانات حديثة تساعد على اداء الأنشطة المختلفة .

3ـ نوعية البيئة والثقافة التى تعمل فى إطارها المنظمات وتتضمن ما يلى :

(أ) الاتجاه نحو التطوع .

(ب)الشعور بالإنتماء المواطنة .

(جـ) تقدير التنوع والاختلاف الإنسانى .

(د) الشفافية والوضوح .

4ـ الديموقراطية وحرية المناقشات فى المنظمة . وتتضمن ما يلى :

(أ) طريقة وصول المسئولون فيها إلى مناصبهم .

(ب)معدل دوران السلطة في مراكز اتخاذ القرار .

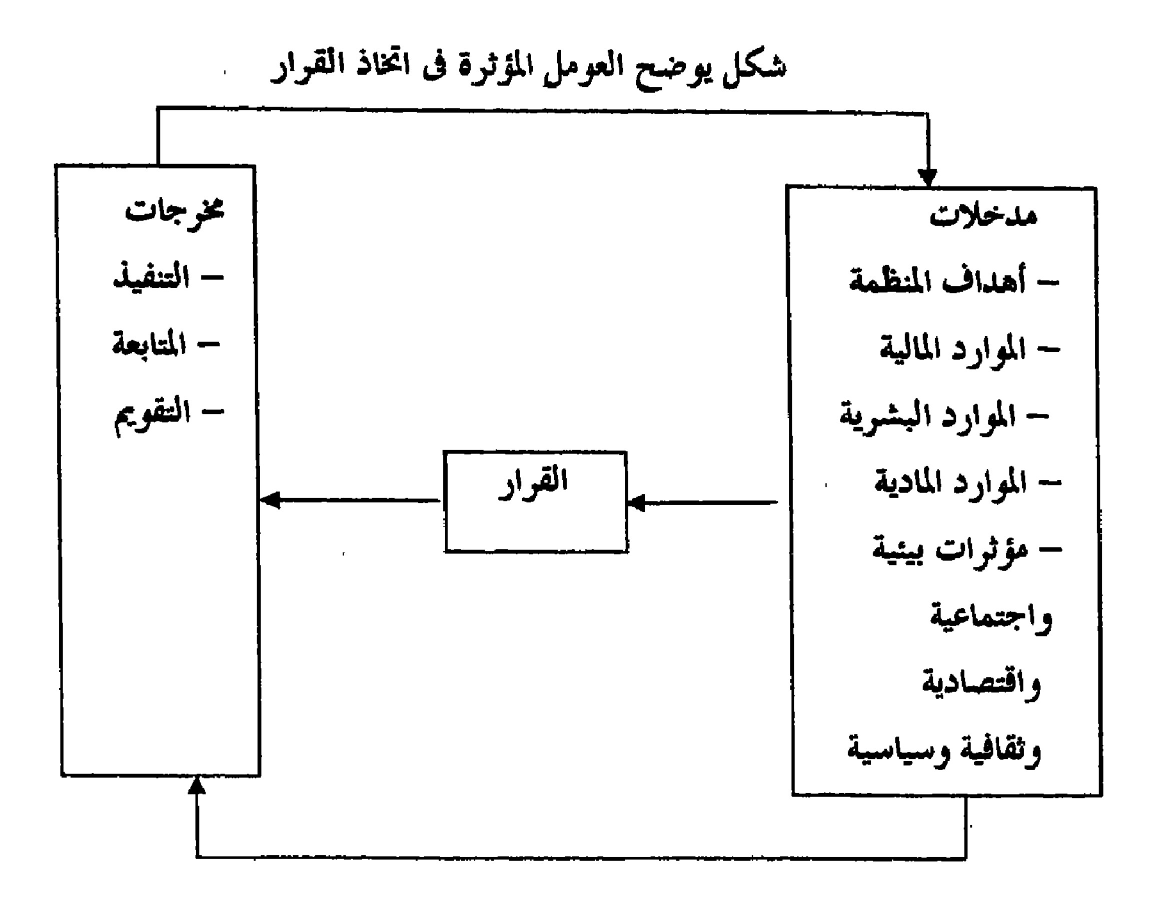
(جـ) المشاركة فى صنع واتخاذ القرار .

(د) الحرية فى المناقشات داخل المنظمة .

(هـ) الديموقراطية فى اتخاذ القرارات .

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع الشكل الاتى :

شكل يوضح العومل المؤثرة فى اتخاذ القرار



سادسا : مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرارت معقدة جدا ، فإن فهم هذه العملية لا يعنى إنك ستتحول اتوماتيكيا إلى متخذ قرار فعال ، ويتم اتخاذ القرار على مراحل قد يسقط متخذ القرارات من هذه المراحل ويقصرها على عدد أقل .

ويرى محمد سويلم أن مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات هى :

1ـ الحادث المنبه :

نجد أنه قد يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول فى عملية القرارات ، وقد يكون هذا المنبه هو وجود فجوة فى الأداء **Performance gap** أو قد يكون فجوة فى الفرصة **Opportunity Gap** ن ونجد أن الأفراد متخذى القرارات يختلفون تماما فى مدى استجابتهم للحادث المنبه .

2ـ تعريف المشكلة :

إن الوظيفة الأولى فى اتخاذ القرارات هو الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتحديدها تماما ، ولكن أسوء النصائح وأكثرها ضياعا للوقت هو التحديد السريع لحقيقة المشكلة دون التعرف الصحيح عليها .

هذا ولا يمكن الحل فى تحديد حقيقة المشكلة فيما يسمي بالتشخيص للأعراض ، وهى الطريقة المستخدمة بواسطة معظم المديرين . حيث يعتمد ذلك على الخبرة أكثر منه على التحليل والذى يمكن من خلاله وحده تحديد المشكلة فى المنظمة ، وللوصول إلى تعريف للمشكلة ينبغى البدء بالتعرف على العمل الحاسم أو العوامل الحاسمة التى ينبغى تغييرها فى الموقف وإيجاد العامل الحاسم من خلال التحليل المباشر للمشكلة ليس أمرا سهلا ويمكن استخدام مدخلين مساعدين فى هذا الخصوص وهما تطبيقات لمبدأ يتم إعداده بواسطة أساتذه الطبيعة التقليدين فى القرن الثامن عشر وذلك بعزل العامل الحاسم . والمبدا هو الحركة الفعلية Virtualmotion وأحد المدخلين يفترض بأن لاشئ على الإطلاق سيتغير أو سيتحرك ، ويسأل ماذا سيحدث حينئذ ؟ والمدخل الآخر يسقط الماضى ويسأل ماذا كان يمكن عمله أولم يتم عمله فى الوقت الذى بزغت فيه المشكلة والذى أثر فعلا على الوقت الحالى .

وتتمثل الوظيفة الثانية فى التعريف بالمشكلة فى تحديد ظروف حل ومواجهة المشكلة وينبغى بذلك التفكير فى أهداف ذلك الحل والتى ينبغى أن تعكس تلك الأهداف أهداف المنظمة نفسها .

3ـ تحليل المشكلة :

يتم تحليل المشكلة من خلال تقسيمها والوصول إلى الحقائق ، ومن الأهمية بمكان تقسيم المشكلة بغرض معرفة من الذى ينبغى أن يتخذ القرار ؟ ومن الذى ينبغى استشارته عند اتخاذه ؟ومن الذى يجب إبلاغه بالقرار المتخذ ؟ وبدون هذا التقسيم المسبق فإن فعالية القرار المتخذ فى النهاية سوف تقل كثيرا ، لأنه بهذا التقسيم وحدة من الذى عليه أن يفعل ماذا لكى يمكن أن يكون القرار فعالا ؟

وللتقسيم اربعة مبادئ هما :

أولا : مستقبلية القرار (والمتمثلة فى حدود الوقت والتى يمكن أن يؤدى إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التى يمكن بعدها أن يبطل القرار المتخذ)

ثانيا : أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى .

ثالثا : عدد الاعتبارات النوعية والتى تدخل فى اتخاذه .

رابعا : هل هذا من القرارات الفريدة أو القرارات المتكررة **The Uniqueness or Periodicly**

وسوف يؤدى هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم فى تحقيق صالح المنظمة ككل أكثر منه يحل أو يسهم فى حل المشكلة الباشرة أو المجلة على حساب المنظمة ككل . لأن هذا التقسيم يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل واهداف الجزء الذى يسأل عنه مدير فى موقع معين . ولذا فإن هذا التقسيم يضطر المدير لمعرفة المشكلة من وجهة نظر المنظمة ككل .

4ـ تحديد الحلول البديلة :

لايوجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة وأن الحلول البديلة هى الوسائل الوحيدة لرفع الاقتراحات الأساسية إلى مستوى الوعى بها وإجبار أنفسنا على فحصها واختيار سلامتها . ولا تعتبر الحلول البديلة ضمانا للحكمة أو القرار السليم ، ولكنها على الأقل تمنع مانعتبره القرار الخطأ . وهى أدواتنا لتجنيد وتدريب الخيال والتصور من جانب المدير وتختلف طبيعية البدائل حسب طبيعة المشكلة وتهتم بالتوضيحات البديلة دون النظر إلى مدى شيوع أو انتشار الظاهرة محل النظر والبحث .

5ـ تقييم البدائل والاختيار :

أى دراسة كل حل من الحلول البديلة دراسة وافية بناء على ما توفر من بيانات ومعلومات كافية وحديثة ودقيقة ، ثم اختيار الحل الذى يكون أقل تكلفة ويحقق الهدف بفاعلية أكثر .

مع مراعاة معايير الآتية لاختيار أفضل الحلول :

(أ) المخاطرة :

حيث يقدر مخاطر كل تصرف فى مقابل المكاسب المتوقعة فلا يوجد تصرف بدون مخاطر، وكذا لايوجد عدم تصرف بدون مخاطر . والذى يعنينا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة . ولكن ما يعنينا هو النسبة بينهما وبذلك فكل بديل ينبغى أن يتضمن تقيما للمميزات الترجيحية له .

(ب) الاقتصاد فى الجهد :

حيث يجب تحديد أى من البدائل والتى يمكن أن تعطى أفضل النتائج بأقل الجهود ، والتى تحقق التغيير المطلوب باقل تكلفة ممكنة للمنظمة .

(ج) التوقيت :

من الصعب وضع نظام للقرارات من حيث الوقت حيث يصعب تحليلها ، وحيث تعتمد على الإدراك ولكن يجب مراعاة إذا كان يتسم بأنه عاجل فإن البديل ينبغى أن يخدم ذلك الموقف بما يوحى أن هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذى قد يكون مطلوبا ، وفى بعض المواقف نجد أن الحل ينبغى أن يكون نهائيا كما يجب أن يرفع رؤية المنظمة إلى مجال جديد بأهداف جديدة .

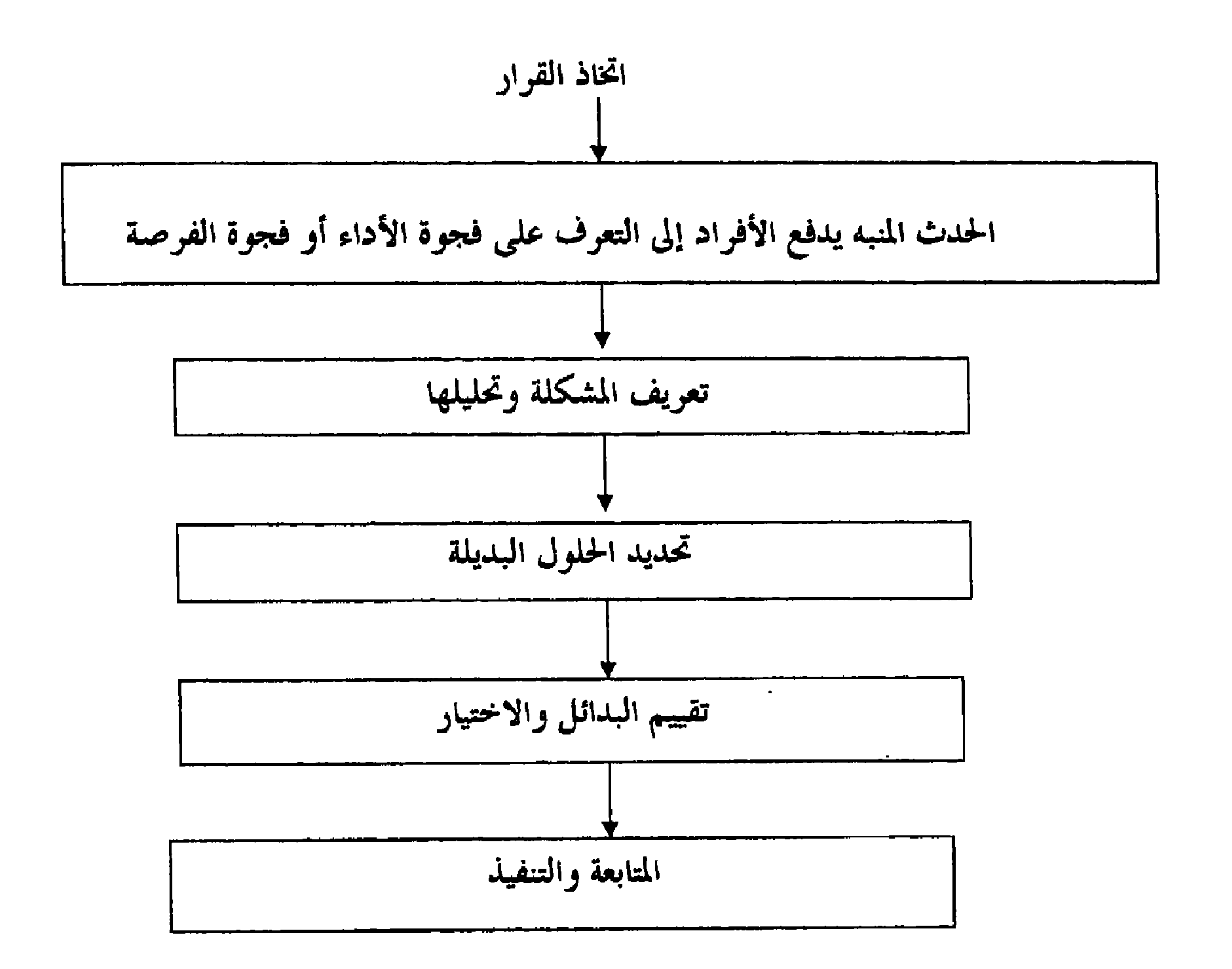
(د) قيود الموارد :

من أهم الموارد المقيدة مورد العنصر البشرى الذى سينفذ هذه القرارات ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه وأن رؤيتهم وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذى يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا .

6ـ المتابعة والتنفيذ :

وفى هذه الخطوة يتم تنفيذ الخطة الموضوعة وخروج القرار إلى حيز النور ومتابعة تنفيذه فى كل خطوة للكشف عن المشكلات والعقبات والتغلب عليها .

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع شكلا توضيحيا لمراحل وخطوات اتخاذ القرار .



بينما يرى جون John أن خطوات مراحل اتخاذ القرار كما يلى :

1- تحديد الأهداف والأغراض .

2- تحديد المشكلة .

3- تحديد الأولويات .

4- تحديد بدائل الحلول .

5- تقييم البدائل المقترحة .

6- اختيار البديل المناسب .

7- التنفيذ .

8- التغذية العكسية .

بينما يرى أحمد عاطف أن مراحل وخطوات اتخاذ القرار يمتكن عرضها على النحو التالى :

1ـ تحديد المشكلة (بتجميع الحقائق والمعلومات)

هى المرحلة الخاصة بتشخيص المشكلة وهى أهم خطوة حيث يعتمد عليها باقى الخطوات ، حيث أن تحديد المشكلة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة فيجب تحديد المشكلة ووضعها بدقة باختيار البينات المرتبطة ارتباطا مباشرا بالمشكلة وواقعها .

ولكن هناك العديد من الأسباب والعقبات التى تحول دون تحديد المشكلة بدقة نذكر منها :

(أ)انسياق الفرد وراء المشاكل الفرعية مما قد يفقد إحساسه بالمشكلة الرئيسية.

(ب) ضعف القدرات الإدراكية.

(ج) عدم كفاية البيانات المتاحة والتى تلزم لتحديد المشكلة .

(د) قد تكون هذه البيانات مضللة أو سطحية مما يؤدى إلى اللبس فى التفكير بدلا من جلائه ووضوحه .

(هـ) كثرة البيانات وتفاوت أهميتها بما يشتت الأنتباه والتركيز على العناصر الكثر اتصالا بحل المشكلة .

2ـ تحليل المشكلة (مكتبيا /ميدانيا)

إن الخطوة الثانية هى تحليل المشكلة أى تصنيفها وتحليل الحقائق والمعلومات التى سبق الوصول إليها عند تحديد المشكلة لغرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار ؟ ومن الذى يجب استشارته عند اتخاذ القرار ؟ومن الذى يجب إبلاغه بمضمون القرار ؟

والنقطة الأساسية هنا أن تصنيف المشكلة وتحليلها يتطلب قدرا مناسبا من المعلومات وخاصة أن درجة سلامة القرارات المتخذة تتوقف على المعلومات اللازمة ومدى سلامتها وصحتها ثم ترتيب هذه البيانات فى علاقات مفيدة تمكن من تحليلها وعمل المقارنات واستخلاص النتائج . واستبعاد البينات غير الدقيقة والمتحيزة .

ولكن هناك عقبات تصادف تحليل المشكلة نذكر منها :

(أ) قصور اجهزة الاحصاء والأجهزة التنفيذية المسئولة عن اعداد البيانات الضرورية وتنظيمها ومرجعتها .

(ب) امتناع المختصون عن إعطاء البينات وعدم الاعتراف بوجودها عن شعور خاطئ بضرورة تملكها أو حرصا على أسرار المهنة أو رغبة منهم فى التظاهر بالأهمية أو خوفا من النتائج التى قد تعكسها بعض البيانات .

(ج) النزوع إلى السرية كأحد القيم السائد ة فى مجتمعنا والتى ورثها الأفراد .

3ـ تحديد البدائل المختلفة (اقتراح الحلول) :

الواقع أن الوصول إلى هذه الحلول يتم على أساس فكرة عامة تسيطر على التفكير وتقوده أو توجهه وجهة معينة . فقد تكون هذه الفكرة العامة الموجهة مستوحاه من التركيز على عناصر الموقف الراهن المتمثل فى ملامح المشكلة وعناصرها وقد تكون تلك الفكرة العامة الموجهة مستمدة من الهدف نفسه نتيجة التركيز عليه وحده . ولكن فى الحلول التى يمكن أن تؤدى إلى حل حقيقى للمشكلة أن يتم التفكير فيها على أساس فكرة عامة مستمدة من التركيز على كل من الموقف والهدف فى نفس الوقت .

نود الإشارة هنا إلى أن كل مشكلة يوجد لها أكثر من حل ولذلك يتعين البحث عن جميع البدائل (الحلول)التى يمكن أن تؤدى إلى حل المشكلة ..... ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق التشخيص السليم للمشكلة وإعمال التفكير اللازم لتحديد البدائل المختلفة لحلها .وعدم الانسياق وراء بديل معين قد يبدو لأول وهلة أنه البديل الوحيد لحل المشكلة وبالتالى وقوف التفكير فى البحث عن بدائل أخرى مع مراعاة عدم الاستطراد فى جمع مالا أهمية فله من حلول هزيلة أو وهمية لا علاقة لها بالواقع .

4ـ تقييم البدائل (عمل الموازنة والمقارنة بين الحلول المقترحة) :

وهى الخطوة التى تتلخص فى تقييم كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه أو بمعنى آخر المقارنة بين تكلفة كل بديل والعائد منه حتى يمكن استخلاص أنسب البدائل لحل المشكلة .

والواقع أن هذه الموازنة تقتضى وضع مجموع من المعايير التى تقييم على أساسها تلك البدائل . ومنها :

(أ) التكلفة .   (ب) الجهد .

(ج) الوقت .   (د) العائد .

(هـــ) الموارد المتاحة .

5ـ اختيار البديل الامثل :

بعد تقييم كل بديل وتحديد مزاياه وعيوبه تبدأ الخطوة الخاصة باختيار البديل الأنسب والتى تتمثل فى العمل على تفصيل واحد من هذه الحلول على ما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار .

ونشير هنا إلى ملاحظة هامة :

أن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة لايمكن مهما بلغت درجة ترشيدها من أن تؤدى إلى نجاح حل المشكلة إذا ما كانت تلك البدائل عاجزة عن أن تؤدى إلى حل المشكلة وبمعنى آخر فإن البدائل الهزيلة لن يؤدى العمل بموجب احدها على حل المشكلة مهما كانت طريقة اختيارنا له طريقة منطقية ورشيدة وعلى ذلك فإن النتائج الموضوعية للخطوة السابقة والخاصة بتحديد البدائل تعتبر عامل محدد لنجاح هذه الخطوة فى اختيار البديل الأنسب كذلك فإن الطريقة التى تتبعها فى هذه الخطوة تعتبر عامل محدد أيضا لفاعليتها ونجاحها .

6ـ التنفيذ (وضع البديل الامثل موضع التنفيذ) :-

إن القيمة الحقيقية لأى حل أو قرار يتخذ فى موقف معين أنما يرجع إلى ما لهذا الحل من قيمة فعلية فى إزالة المشكلة الماثلة فى ذلك الوقت . لذلك فإن الحل الحقيقى لفاعلية ونجاح الحل البديل المختار يحدد بتقبله وامكانية تنفيذه ومدى مطابقة نتائج ذلك التنفيذ لما كان متوقعا له . ويتوقف هذا الحل الحقيقى للمشكلة على سلامة الطريقة المتبعة فى خطوات السابقة وعلى المقدرة التنفيذية اللازمة ويهمنا فى هذا الصدد أن نؤكد على ضرورة استخدام أسلوب المشاركة حتى نضمن قبول فريق العمل واستعدادهم للمعاونة فى التنفيذ.

7ـ متابعة التنفيذ (مكتبيا / ميدانيا)

ونشير هنا إلى أن هذه المرحلة لا تلقى الاهتمام المطلوب من جانب الأشخاص القائمين على حل المشكلة واتخاذ القرارت والوقع أنها لا تقل أهمية من الخطوات السابقة . ولذلك

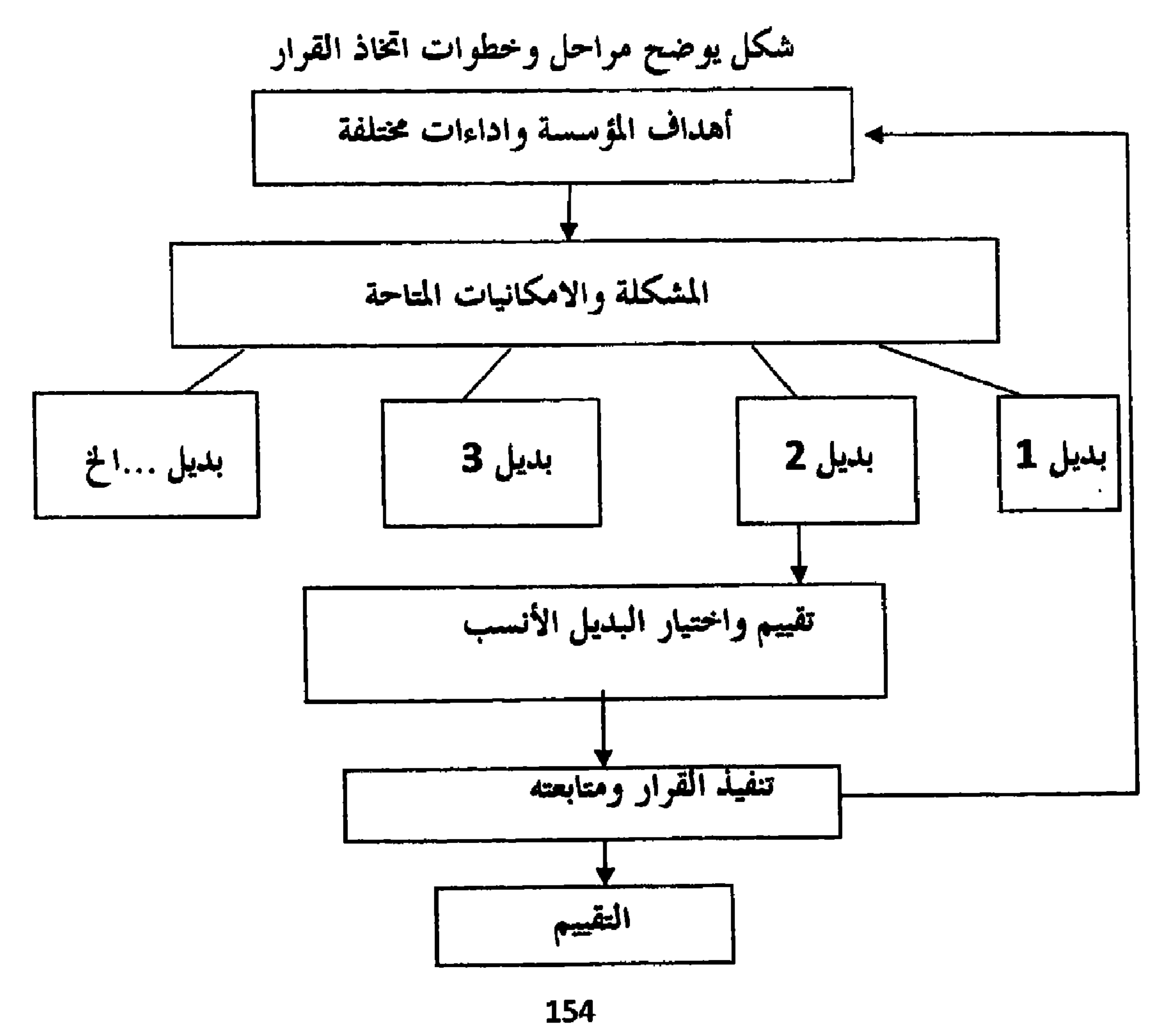
على المسئول أن يتابع دائما تنفيذ القرار (الحل) الذى توصل إليه عن طريق الحصول على تقارير مستمرة عن التنفيذ حتى تستطيع أن يعالج أى انحرافات قد تظهر أثناء التنفيذ قبل استفحال الأمر ... كما أنه قد تطرأ ظروف جديدة تتطلب تغيير معينا فى البديل المختار وهذا لا يمكن تداركه إلا بالاهتمام بمتابعة تنفيذ البديل المختار .

8ـ التقييم :

التقييم هو الخطوة النهائية بعد وضع القرار موضوع التنفيذ فهو يستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذى اخذ يعد أنسب القرارات أم لا . وفيما إذا كان تنفيذه قد تم بالصورة التى تخدم الهدف من إصدارة وما هى التغيرات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار فى تحقيق الهدف المنشود .

من العرض السابق يمكن وضع شكل يوضح مراحل وخطوات اتخاذ القرار.

شكل يوضح مراحل وخطوات اتخاذ القرار



سابعا :الأدوات الحديثة لصنع واتخاذ القرار :

يوجد العديد من الأساليب المفيدة التى يمكن أن تستخدمها الإدارة لزيادة مهارات اتخاذ القرارات لديها ، زمن أهم هذه الأساليب ما يلى :

(1) مصفوفة العائد Payoff Matrix

تتضمن مصفوفة العائد حساب القيم المتوقعة لبديلين أو أكثر ، وكل منها يرتبط بتقدير احتمالى ، والاحتمال هو ترجيح يعبر عنه فى شكل نسبة مئوية بأن حدث ما قد يقع وقد لا يقع ، فلو أن شيئا ما يؤكد حدوثه فإن احتماله يكون (صفر)،لوكانت فرصة (50%) فإن احتماله يكون(50%) وتتمثل القيمة المتوقعةلأى بديل فى قيمة الناتج الممكن مضروبا فى الاحتمال الخاص به .

(2) نظرية المباريات Theory Of Games

نشأت فكرة المباريات سنة **1928** عندما اكتشفها فون نيومان **Von Neuman** ومورجيتز ستيرن **Morgensten** ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام **1944** عندما ظهر كتاب لفون نيومان تحت أسم (نظريات المباريات والسلوك الاقتصادى) . هذا ويمكن استخدام هذه النظرية فيما يلى :

(أ) تطوير إعداد الموازنات التخطيطة .

(ب) اتخاذ القرارات فى ظل المنافسة والصراع .

هذا وترتبط المباراة بحالات التضارب فى المصالح بين التنافس الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقى للوصول إلى أفضل إستراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائهم وكل مشترك فى المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذى يمكنه من تحقيق ذلك . ولكنه عندما يجد أن المباراة فى صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن .

عناصر المباراة Game Components

(أ) قواعد المباراة أو القوانين والإجراءات والأعراف التى تحكم العملية .

(ب) اللاعبون أو الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة أى متخذو القرارات **. Decision Makers**

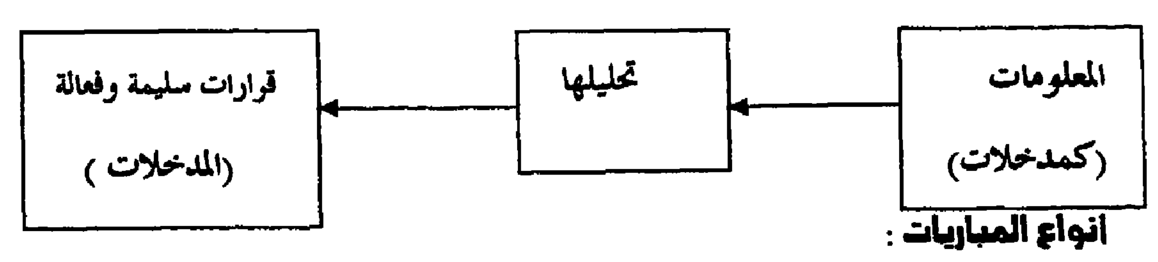
(ج) نتائج المباراة أو النتائج المتوقعة التى تتوقف عى نوع البديل المختار .

(د) قيمة كل بديل مطروح حيث يجب على كل لاعب أن يختار لنفسه بعض القيم التى تساعده على المفاضلة بين النتائج المختلفة للمباراة باستخدام البدائل المختلفة .

(هـ) العوامل التى يسيطر عليها كل من اللاعبين حيث من المفروض عادة أن إدارة أية منظمة تسيطر على العوامل الداخلية أى التى تتاح داخل المنظمة ، وأن سيطرتها تقل أو تكاد تغيب عند الحديث عن عوامل البيئة الخارجية التى توجد خارج المنظمة وبالتالى قد يحتاج الأمر إلى أكثر من بدسل الوصول إلى حياد العوامل الخارجية أو فى أضعف الايمان تقليل سيطرتها على المنظمة ومن أمثلة العوامل الداخلية التمويل ، والموارد البشرية والمعلومات المتوافرة و.......ومن أمثلة العوامل الخارجية التشريعات ، التقاليد والعادات ، وسياسات الحكومة و...

(و) نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة حيث أن هناك علاقة طردية بين وفرة المعلومات ودقتها وبين القرار المتخذ بالشكل الصحيح . حيث كلما توافرت المعلومات كما وكيفا كلما استطاع المدير اتخاذ قرار سليم .

شكل يوضح العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار



أنواع المباريات :

غالبا ماتنقسم المباريات إلى نوعين اساسين هما :

(أ) مباريات ذات مجموع صفرى Zero – sun Games

وهى مباراة بين طرفين يكون كسب أحدهما مساويا تماما لخسارة الآخر وبالتالى تقوم على التنافس والصراع بينهما .

(ب) مباريات ذات مجموع غير صفرى Non Zero – sum Games

وهى مبارة بين طرفين يكون العائد فيها ليس صفر الأحد اللاعبين ويختلف عن الفقد للاعب الآخر . وبذلك يكون أكبر أو أقل ، ولكنه غير متساوى . وبالتالى ليس هناك تنافس مباشر واحتمال التعاون قائم بينها .

(3) شجرة القرار :

هى شبكة تمثل خطوات متتابعة لمجموعة أو مجموعات متآلفة من الأحداث متاحة أمام صانع القرار لإعطائه الفرصة لاختيار القرار الأمثل .

ويحددها ديفيد F . R .David بأنها تمثيل بيانى لعملية صنع القرارات لما يسهل تحديد مرحلها وغالبا ما تستخدم عند اتخاذ قرارات لمشكلات كبيرة الحجم أو متعددة المراحل .

ثامنا :التفويض فى اتخاذ القرارات :

من الأهمية بمكان معرفة ما يجب أن يفوض من اختصاصات وسلطات الرئيس ويمكن تحديد ذلك من خلال المعايير الآتية :

1- الأمور التى لا يمكن تفويضها بالمرة لأن الرئيس يستطيع أن يقوم بها على نحو أفضل، أو لأنها يجب أن تظل تحت رقابته لأسباب إستراتيجية ويصبح هنا متمسكا بالمركزية وعدم تفويضها .

2- الأمور التى ينبغى تفويضها لأنها روتينية ، ومن العبث أن يؤديها الرئيس نفسه وهنا يجوز استخدام اللامركزية حيث تسهل القيام بمثل هذه الأعمال .

3- الأمور التى يمكن تفويضها للآخرين ، والتى قد تتفق مع مهاراتهم وموهبتهم . وهذه المعايير يمكن أن تكون مرشدا للتفكير فيما يجب تفويضه . هذا وقد تعرض بعض رجال

الفكر الإدارى لبعض الموضوعات التى لا يجب التفويض فيها على الإطلاق ، ولا يجوز للرئيس الأعلى فى المنظمة أن يتنازل عنها عند اتخاذ القرارات بشأنها وهى :

1- شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة فى المنظمة .

2- تحديد مشاكل إدارة المنظمة .

3- تحديد السياسات الإدارية .

4- التنظيم .

5- تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين فى المنظمة .

6- التنبؤ بالظروف المحيطة التى تؤثر فى المنظمة .

7- تحديد الأسعار ومعايير الاستثمار .

8- تقويم الأداء الكلى للنشاط .

9- إقرار خطط المنظمة .

10- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمنظمة .

11- برامج التطوير .

12- تصميم وتطوير السلع الجديدة .

هذا وينبغى التأكد عليه أن التفويض لا يجب أن يكون كاملا ، وطوال الوقت فى جميع الظروف ، ولكن هناك مواقف يتناسب معها تفويض السلطة منها :

1- قيام الرئيس بأجازة قصيرة سواء اعتيادية أو مرضية أو طارئة ، وفى حالات الأجازة الطويلة يجب النظر إلى الموقف فى ظل سياسات النقل والترقية الداخلية ضمن سياسات الأفراد ، أو على أساس الندب للقيام بمهام وسلطات الوظيفة .

2- اشتراك الرئيس فى أعمال تستغرق بعض الوقت كأعمال اللجان مثلا ، مما يعيقه عن القيام بمهامه خلال تلك الفترات القصيرة .

3- وجود الرئيس فى مهمة قصيرة فى الخارج ، مما يستحيل عليه اتخاذ أية قرارات خلالها .

4– أن يكون التفويض قاصرا على مهمة معينة ، مثلما يفوض مجلس إدارة الشركة أحد المديرين لإبرام عقد لشراء أصل استثمارى ، مما يدخل أساسا ضمن اختصاصات مجلس الإدارة .

5– أن يكون التفويض مرتبطا بإنجاز مهمة معينة ، كما لو تم تكليف أحد العاملين لمعلجة مشكلة معينة ، وله أن يتخذ قرار نهائيا بشأنها ، أو أن يدير عملا نيابة عن رئيس غائب ، أو أن يكلف أحد الخبراء بوضع لائحة للعمل ويفوض له سلطة الحصول على المعلومات اللازمة من كافة الأجهزة والعاملين فيها ، ثم ينتهى ذلك التفويض بصدور اللائحة أو حتى بإعداد مشروعها النهائى .

6– أن يقتصر التفويض على التحضير العام لبعض المهام ، أو إعداد الدراسات اللازمة لاعتماد قرار معين فى موضوع ما ، مثال ذلك أن يفوض مجلس الإدارة أحد أعضائه بالتفاوض مع عميل معين ، أو الاتفاق المبدئى مع جهة حكومية فيما يتعلق بمشكلة سوف يصدر المجلس قراره النهائى فيما وفى هذه الحالة يكون التفويض مقيدا بقرار مجلس الإدارة.

اسباب عدم التفويض :

1– اعتقاد خاطئ بأن المرؤوس قد يظهر ضعف رئيسه .

2– عدم شعور بالأمان ، وعدم ثقة بالنفس من قبل الرئيس .

3– فشل الرئيس فى إعداد صف ثان يصلح لتولى المسئولية .

4– المجاملة والخوف من رد فعل باقى المرؤوسين .

5– وقوع الرئيس تحت تأثير انطباع شخصى عن المرؤوس المرشح لتولى المسئولية .

6– عزوف المؤوس نفسه عن تولى المسئولية .

شروط التفويض :

1– توافر من يملك المهارات المطلوبة للعمل ويقبل المسئولية .

2– أن توضح حدود التفويض بدقة شديدة .

3– أن تحدد فترة التفويض .

4– ألا يتنصل المفوض من المسئولية المترتبة على قرارات المفوض .

5- أن يداوم المفوض على التوجيه والنصح وأن يوفر المفوض الموارد اللازمة لإنجاح قراراته .

وهذا وللتفويض مزايا عديدة يمكن ان نذكر اهمها فيما يلى :

1ـ **السرعة فى اتخاذ القرارات :** خاصة عندما يكون أصحاب السلطة الأصلية يعوزهم الوقت الكافى أو غائبون عن مقار أعمالهم ، ذلك لأن المفوض إليه يتخذ القرار فورا دون النظر إلى وقت وظروف الرئيس المختص .

2ـ **تحقيق ديموقراطية الإدارة :** حيث يشترك أكثر من مسئول (المفوض ، والمفوض إليه) فى اتخاذ القرارت المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة ،وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

3ـ **تدريب المساعدين والوكلاء وشاغلى الصف الثانى ليصبحوا مديرين فى المستقبل :**
حيث تتاح لهم فرصة اتخاذ القرارات على نحو مستقل، ولا شك أن هذا المدخل يحقق عوائد كثيرة وعلى رأسها تكوين كوادر إدارية قادرة وكفء .

4ـ **تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الاعلى** – صاحبة السلطة الأصلية – والمستويات الأدنى – صاحبة السلطة المفوضة – حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسئولا أمام الجهة التى خولت له ومنحته هذه السلطة .

5ـ **التركيز على القرارات الاساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين :**
وبذلك يتفرغ المديرون فى المستويات الأعلى للمسئولويات الإدارية الأخطر والأكثر إستراتيجية .

كما يمكن عرض مزايا التفاوض بصورة اخرى كما يلى :

1- تتيح الوقت للرئيس أن يقوم بأعمال أهم .

2- تفتح الباب أمام الرئيس للترقى مادام عمل إداراته لن يتعطل بوجود البديل .

3- تتيح الفرصة للرئيس أن يمارس حياته فى غير تكلف ، وأن يستمتع بأجازاته ، أو ينال حظه من العلاج لو مرض .

4- تحفز المرؤوسين وتفتح أمامهم باب الأمل فى التراقى .

5-تتيح الفرص للرئيس أن يحسن تقييم مرؤوسيه الذين يفكر فى ترشيحهم للترقية.

تاسعا :القيادات واتخاذ القرار وتكنولوجيا المعلومات :

الحقيقة أن اتخاذ القرار هو محور العملية القيادية وجوهر عمل القائد حيث أن القيادة ماهى إلا عملية اتخاذ قرارات لتوجيه جهود الأفراد فى استخدامهم للعناصر المادية لتحقيق هدف محدد بأقصى كفاءة وفاعلية . كما أن الآثار المترتبة على اتخاذ القرار لا تعود على القائد الذى تخذ القرار فحسب بل تشمل المنظمة كلها بل أنه فى بعض القرارات الحيوية والمصيرية يمتد أثرها إلى الأمة كلها .

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا فى عملية اتخاذ القرار من حيث أن توافر معلومات كافية ودقيقة وصحيحة واستخدام أساليب التقنية الحديثة والطرق العملية المنظمة يؤدى إلى تدعيم وسلامة وسرعة اتخاذ القرار .

لذلك تحرص المنظمات على توافر نظاما للمعلومات يضم خبراء وأجهزة حديثة ووسائل وتقنيات متطورة للمساهمة فى دعم اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة .

عاشرا : صفات القرار الجيد

1- الوضوح التام بما لايدع مجالا للتخمين .

2- الانساق مع طبيعة المشكلة والمقدمات التى أدت إلية .

3- واقعى يمكن تطبيقه .

4- يبلغ لكافة الأطراف التى ستشترك فى تنفيذه .

5- متوازن ، وفى حدود الإمكانات المتاحة .

6- سيمكن قياس نتائجه .

7- يشتمل على إجراءات التنفيذ ، وجدول زمنى يضمن ذلك .

الفصل الثامن

التدريـــــب

اولا : مفهوم التدريب :

تعرض أدبيات التدريب لكثير من التعريفات ، البعض يركز على الأهداف – والآخر يؤكد على الأساليب وفى التالى نعرض لبعض تلك التعريفات .

يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة فى مجال المعرفة أو المهارة ، أو الإتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه .

كما أن التدريب هو مجموعة الأفعال التى تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا فى حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية فى إطار منظمتهم وبيئتها .

فالقدرة على أداء الوظيفة شئ مهم ، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف ، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدى هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية فى إطار المناخ التنظيمى الموجود ، أى أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة فى العمل ، فالانسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين وربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم ، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع فى إطار التعاون وروح الجماعة.

بينما يعرفه آخرون بأنه وصف لمجال الموارد البشرية فضلا عن التدريب يعنى وسيلة الادارة الحديثة لرفع جودة الأداء وأعداد العاملين على مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية لأداء ووظائفهم بكفاءة أفضل .

ومن خلال هذا نرى ان التدريب عملية لتنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين عن طرق استخدام مجموعة من الوسائل والاساليب لزيادة فاعلية وكفاءة أدائهم الوظيفى .

وتقوم العملية التدريبية مثلها فى ذلك مثل أى وظيفة منظمة – على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها ، والتخطيط للتدريب يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها بالامكانية المتاحة ، ومن ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأولويات ودرجة إلحاح ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردى أو الجماعي وتتبلور فى المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التى يجب تزويد العاملين بها ، وفى التطبيق العلمى لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغيير فى اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم .

ثانيا : اهمية وضرورة التدريب :

ترجع أهمية التدريب وضرورته إلى عددا من العوامل منها :

1– أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون الى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التى يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة .

2– أن الوظائف نفسها تتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم ، وعلى ذلك يتطلب الأمر اعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون الى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد .

3– أن القيادة الإدارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالى صار أمرا مستطاعا صنع القادة واعدادهم ، ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لاعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة ، بل ونجد أن شرط النجاح فى برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية .

4– الثورة العلمية والانفجار التكنولوجى الذى يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لاساليب الانتاج وأساليب الادارة وبالتالى أصبح التدريب ضرورة لاعادة تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر فى أسايب الأداء الخاصة بمجالات عمله .

ثالثا : أهداف التدريب:

للتدريب مجموعة من الأهداف تتركز فيما يلى :

1- إعداد أجيال متزايدة لشغل المراكز القيادية على جميع مستويات العمل فى المنظمات .

2- تهيئة الأفراد الملتحقين حديثا بالعمل ، والذين يشغلون مواقع عمل جديدة بالنقل أو الترقي للعمل بكفاءة وفاعلية .

3- استمرارية تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الحديثة التى تتطلبها مهامهم .

4- تمكين العاملين من مواكبة التغيرات التى تحدث على المستوى المحلى والعالمى والمرتبطة بأداء أعمالهم .

5- يساهم فى الحد من الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والتكاليف .

6- يساعد التدريب فى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث أنهم يشعرون أنهم يعملون وفق أحداث المعارف والأساليب .

7- توفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة المدربة القادرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال ما أكتسبه من معارف وخبرات .

8- اكساب العاملين بعض الاتجاهات النفسية اللازمة لداء مايوكل إليهم من أعمال.

رابعا : أساليب وطرق التدريب :

تعددت أساليب وطرق التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرامج التدريب ففى المشروعات الكبيرة تستخدم عادة كل الطرق تقريبا من وقت لآخر . ويمكن القول أن استخدام طريقة معينة يعتمد على الأهداف المطلوب التوصل إليها وعلى قدرات القائمين بالتدريب وقدرات الأفراد الذين يتلقون التدريب وعدد الأفراد الذين يضمهم المنهج التدريبى والوقت المتاح للتدريب .

ولكن يمكن أن نقسم اساليب وطرق التدريب إلى نوعان مهمان هما :

1- أساليب وطرق التدريب أثناء العمل (فى مكان العمل) .

2- أساليب وطرق التدريب الرسمى خارج العمل .

1- أسايب وطرق التدريب أثناء العمل On The Job Training

يقوم هذا النوع من التدريب على أسلوب التلمذه المهنية – التى تعنى أساسا أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفى . ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن فى توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل ، والسلوك الوظيفى الايجابى، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط فى فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموظف ، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتفق ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية .

ويتم هنا استخدام مجموعة من الوسائل المختلفة تتم أثناء العمل وفى نفس مكان العمل منها :

1- تضاء فترة تسمى فترة التجربة تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولا تماما عن عمله .

2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التى يحتاج إلى الإلمام بها .

3- المكتب المجاور ، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة ، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذى سوف يقوم بتدريبه ، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته ، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها فى البداية تحت إشرافه ثم يبدأ فى الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة .

4– شغل وظائف الغائبين ، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم . مع الرجوع إلى المدير المسئول فى حالة مواجهة صعوبات .

5– توجيه الأسئلة ، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله فى بعض المواقف ، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها .

6– المشاركة فى أعمال اللجان ، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين ،ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقى مقنع يعرض فيه لكل الجوانب ، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعانى من عيوب اللجان المعروفة .

7– الوثائق والنشرات ، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ، ووظائف المنظمة وفرص الترقى ، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة فى وظيفته الجديدة .

وبهذا يمكن أن يساهم التدريب فى وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين والعاملين الجدد أو القدامى المرشحين للترقى أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفائتهم ورفع قدراتهم عن طريق التدريب المستمر .

2– التدريب الرسمى خارج العمل

ونقصد بالتدريب الرسمى أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور فى أماكن خارج العمل إما فى قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها ، أو خارجها فى جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة .

وهنا يتم استخدام أساليب متنوعة منها :

المحاضرة **Lecture**

دراسة الحالات **Cases study**

سلة القرارات (البريد الوارد) **In basket**

المباريات الإدارية **Management games**

الندوات **Paned discussion**

تمثيل أو تقميص الأدوار**Role playing**

اللجان **Commits**

تدريب الحساسية **Sensitivity training**

الزيارات الميدانية ، الحوار المفتوح ، المناقشات الجامعية ، المؤتمرات ، الفرق الطائرة ، تعين مساعد مشرف .

والمفضالة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبى الملائم ومن أهم هذه الاعتبارات :-

1- مدى ملائمة الأسلوب التدريبى للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين .

2- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .

3- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب ، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية .

4- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب .

5- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .

6- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبى .

7- عدد المشتركين فى البرنامج التدريبى ، فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما امكن استخدام الأسايب القائمة على المناقشة .

بينما توجد وجهة نظر أخرى ترى أن أساليب وطرق التدريب تنقسم إلى نوعان هما:

1- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات الأفراد والجماعات .

2- أسالنب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات المنظمات .

1- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات الافراد والجماعات وتشمل مايلى :

أ- تدريب العاملين الجدد

ب- التدريب الوظيفى أو التخصصى على الوظائف التى سيتولوها .

جـ - التدريب أثناء العمل لتحسين مستوى الأفراد .

د- تجديد المعلومات لمد العاملين بكل جديد فى مجال تخصصهم .

هـ - إعادة التدريب لتدريب الأفراد لشغل وظائف أعلى .

2- أساليب وطرق التدريب وفقا لاحتياجات المنظمات تشمل ما يلى :

أ- برامج التدريب التخصصى .

ب- برامج التدريب النمطى للأعمال المتشابهة كالسكرتارية والحفظ وغيرها .

ج- برامج التدريب الإدارى - وهى التى توجه لمستوى الأشراف الأول والإدارة الوسطى والإدارة العليا .

د- برمج التدريب المهنى أو الفنى وهو الذى يقدم للحرفيين الذين تقوم أعمالهم على المجهود البدنى .

خامسا : وظائف التدريب:

للتدريب مجموعة من الوظائف والتى يكن تحديدها فى الآتى :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

2- تقييم أداء المتدربين .

3- تقييم أداء المدرب .

4- تقييم اداء البرنامج التدريبى .

5- التنسيق مع مراكز التدريب .

سادسا : خطوات التدريب :

للتدريب مجموعة من خطوات منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه الخطوات :

1- **بتحديد الاحتياجات التدريبية** : والتى تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها وصقلها لدى الأفراد والتى يتم تفصيلها فى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب .

2- **تصميم لبرنامج التدريب** : والذى يعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذى سيتم استخدامه بواسطة المتدربين فى توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام ، السبورة ، الأقلام ....الخ ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين فى البرنامج ، وأيضا تحديد ميزانية التدريب .

3- **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب** : والتى تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمنى للبرنامج ، كما يتضمن تحديد مكان التدريب ، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب ، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج .

سابعا : العناصر الاساسية للتدريب :

للتدريب مجموعة متشابكة من العناصر والمؤثراة بعضها فى الآخر والتى تتبلور فى :

1- المتدربين .

2- الاحتياجات التدريبية .

3- برنامج التدريب .

4- الأساليب التدريبية .

5- المكان والزمان .

6– ميزانية التدريب .

وفيما يلى نلقى الضوء على هذه العناصر :

1– **المتدربين** : ونقصد بهم هنا العاملين والموظفين المرد اكسابهم المعرف والمعلومات والاتجاهات اللازمة والتى تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ومسايرة التطورالتكنولوجى .

2– **الاحتياجات التدريبية** : ونقص بها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها فى معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة .

3– **برنامج التدريب** : لتحقيق النتائج الموجودة وحتى يكون البرنامج التدريبى محققا لأهدافه لابد من مراعاة :

1– وضوح الهدف من البرنامج واتساقه الكامل مع أهداف المنظمة .

2– ضرورة التخطيط العلمى المدروس بعناية حتى لا يكون البرنتمج عشوائيا لمجرد إنفاق الاعتمادات التى سبق رصدها باسم التدريب فى ميزانية المنظمة دون الاهتمام بنوع التدريب ونوعيته والتخطيط هنا يعنى :

أ– التعرف على احتياجات الجهة المختصة من جانب مستويات المتدربين ومن جانب أخر مراعاة التوازن بينهما .

ب– ملائمة محتوى البرنامج من المادة العلمية والتطبيقية لمستوى المتدربين واتساقه مع الهدف من البرنامج .

ج– اختيار الأساليب والوسائل التدريبية والتى تتناسب مع :–

– مستوى المتدربين واحتياجاتهم .

– طبيعة المادة التدريبية والغرض منها .

د– مراعاة التجانس فى جماعة المتدربين .

هـــ – المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج .

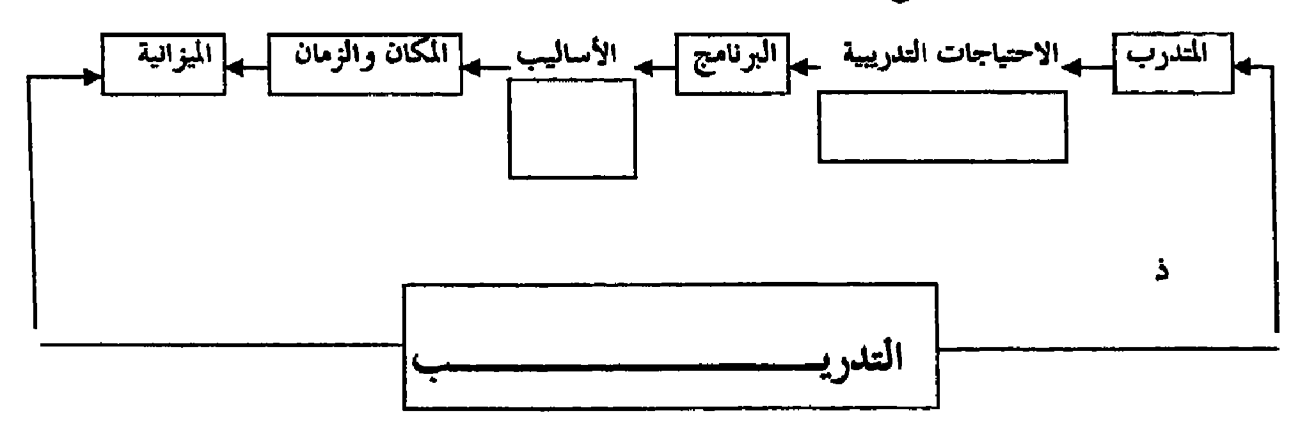
و_التقويم النهائى للبرنامج بعد اتمامه من جانب كلا من المنظمة والمتدربين للتعرف على مدى نجاح البرنامج فى تحقيق أهدافه .

4- **أساليب التدريب** : تتعدد أساليب التدريب التى يمكن إستخدامها .. وعلى المدرب الماهر المتخصص أن يتخير الأسلوب أو الأساليب التى تحقق له النجاح فى أداء مهامه التدريبية ، واضعا فى الاعتبار الهدف من التدريب - طبيعة أعمال المتدربين ومستوياتهم الوظيفية وموقعهم على الهرم الوظيفى ، ومن أساليب التدريب المحاضرة - المناقشة - المؤتمرات التدريبية - حلقات المناقشة - دراسة الحالة - الندوات - الاجتماعات. ولكل أسلوب من تلك الأساليب مميزاته وعيوبه التى يجب أن يلم بها المدرب

5- **المكان والزمان** : من عوامل نجاح البرنامج التدريبى التحديد الجيد لمكان التدريب - سواء كان داخل المنظمة أو خارج المنظمة فمن الضرورى أن يكون المكان مناسبا لتنفيذ البرنامج من حيث الامكانيات - تتوافر به عوامل الراحة للمتدربين .كذلك بالنسبة لتوقيت تنفيذ البرنامج مع ضرورة تحديد موعد البدء والانتهاء للبرنامج بحيث يكون كافيا لتحقيق الاستفادة للمتدربين ، وتحديد ساعات بدء التدريب اليومى وموعد إنتهائه .

6- **ميزانية التدريب** : المال من العناصر الهامة لكل الأعمال ومن المهم أن يتضمن تصميم البرنامج التدريبى على تقدير للتكلفة المالية المتوقعة للإنفاق على تنفيذ البرنامج ...مطبوعات - وسائل - مكافأت - حوافز ...الخ .

وفيما يلى شكل يوضح العناصر الأساسية للتدريب:



الفصل التاسع
التوجيه الإدارى

أولا : ماهية التوجيه الاداري :

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفى للتخطيط والتنظيم ووظيفة التوجيه هى التى يتم من خلالها البدء الفعلى للعملية الإدارية عن تفصيل الخطط والتنظيم .

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط وبناء هيكلها التنظيمى وتوظيف العاملين فيها ، تكون الخطوة التالية فى العملية الإدارية هى توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية . فى هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم .

. وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز ، أو القيادة ، أو الإرشاد ، أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية فى المستوى الإدارى الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين فى المنظمة فإذا أراد أى شخص أن يكون مشرفا أو مدير فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته .

كما أن التخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسئولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيهم لإتمام الأعمال . أى إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى .

فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فالتوجيه ليس تنفيذا للأعمال إنما توجيه الآخرين فى تنفيذهم للأعمال ويتكون التوجيه من :

1– الاتصال .

2– القيادة .

3– التحفيز .

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة .

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل :

- القيادة Leadarship
- الاتصال Communication
- والتحفيز Motivation

الأسس التى من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين فى المنظمة من أجل تحقيق اهدافها .كما أن التوجيه والارشاد هوتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة .

ويعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة اية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذى يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

وتعتمد وظيفة التوجيه على (الكيفية والأسلوب الإدارى الذى يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم فى إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية) ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع والتى تعتبر من شروط القيادة .

ثانيا : الاعتبارات العامة للتوجيه الإدارى الفعال :

ان توجيه المرؤوسين يتركز حول نمطك فى القيادة (ديكتاتورى ، ديموقراطى ، عدم التقييد) والطريقة فى اتخاذ القرارات . فهناك العديد من المتغيرات التى ستتدخل فى كيفية توجيه المرؤوسين مثل : مدى خطورة الحالة ، نمطك القيادى ، تحفيز المرؤوسين ، وغيرها بالإضافة إلى ذلك ، بكون القائد موجه للآخرين عليه .

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .

– التفكير فى الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .

– الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشرى عند اتخاذك للقرار .

– تأكد من أن القرار الذى تم اتخاذه هو القرار السليم الذى كان عليك اتخاذه .

وأى شخص يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا.

– تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .

– جعل الأوامر واضحة ومختصرة .

– متابعة كل شخص تم تفويضه ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

كما سيجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات الهامة التى تتبلور فى :–

. 1– ان التوجيه ليس نزاع من أجل السلطة . حاول أن تركز اهتمامك – واهتمام الموظفين – على الأهداف الواجب تحقيقها . الفكرة هى أن تتخيل أن هذا هو الواضع التى تقتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

2– تجنب الأساليب الخشنة . إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3– الانتباه للكلمات الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكار كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت معظم الناس يتقلبون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التى أصدرت فيها هذه الأوامر .

4– لاتفترض أن الموظفين فهموا كل شئ فيجب أن يعطى الموظفين الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف . وأيضا يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلتة .

5– التأكد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة . حيث يعطى الموظفين الذن يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك فى الوقت الذى تفوض فيه المهام لهم وإن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من لإنتظار لما بعد .

6- التقليل من الأوامر . المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين . فاجعل تعليمات مختصرة ومباشرة . .وانتظر حتى ينتهى العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء فى عمل ثانٍ .

7- اعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالسنة للمساعدين القدماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

8- انتباه للتعليمات المتضاربة والتأكد من الموجه يقول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين فى الادارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

9- لا تختار الموجه العامل المستعد فقط بل يجب عدم تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10- عدم تمييز أى شخص فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكلفة بمهمة كريهة ويجب التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

11- الأهم من جميع ذلك ، لا تلعب " التسديدة الكبرى " المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهى بسلطاتهم . أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

ثالثا : المتطلبات الاساسية للتوجيه الادارى :

وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين :

1- إصدار الاوامر :

وتتطلب عملية إصدار الأوامرتوافرآلية تنفيذها وحدود التنفيذ قبل إبلاغها إلى المرؤوسين لتنفيذها .

المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر :

1- ينبغى أن تكون الأوامر الصادرة والتعليمات واضحة للمرؤوسين بحيث تغطى كافة الجوانب المطلوب تنفيذها .

2- ينبغى أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ الأوامر.

3- ينبغى أن تكون الأوامر مرتبطة بمتطلبات واحتياجات الموقف دون تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف أو الاستبداد .

4- يفضل أن تأخذ الأوامر صورة الاقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت فى الصورة تتصف بالعنف .

5- يرتبط بالمبدأ السابق طريقة إلقاء الأمر فينبغى أن تشجع طريقة إلقاء الأمر على قبوله والموافقة عليه .

6- يفضل أن يقوم مصدر الأوامر عند إصدارها بتبرير أسباب هذه الأوامر والتعليمات والتى تتعلق بشرح أهداف المنظمة أو العمل المطلوب تنفيذه .

2- حفز العاملين وحثم على تنفيذ الاوامر :

يقصد بالحوافز أى تأثير يحدث إثارة لسلوك الفرد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها .

مفهوم واهمية التحفيز : تهدف دراسة طرق تحفيز العاملين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لديهم وذلك عن طريق الاهتمام بالروح المعنوية لديهم مما يساهم فى تحقيق أهداف المنطقة بكفاءة عالية، كما أن قدرة العامل ومعلوماته لا تجدى شئ دون وجود التحفيز .

العوامل المؤثرة على الحوافز : يتطلب توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم فى العمل .

1- الاختلافات الفردية لله الاختلافات فى الحاجات ": إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذى دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات تختلف الحوافز فبعض الأشخاص يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفى وآخرون الراتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة للابتعاث ...الخ .

2- **صفات الوظيفة** : وهى تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه ، وأهمية صفات الوظيفى التى تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالى فإن كل صفة من الصفات لها طريقة لتحفيزها .

3- **الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة** : هى اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافآة ، بدل التنقل كلها تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس هذا على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

الحوافز وانواعها :

1- حوافز مادية .

2- حوافز غير مادية .

3- حوافز فردية .

4- حوافز جماعية .

1- **الحوافز المادية** : مثل الزيادة فى الأجر أو نسبة مئوية فى الأرباح أو تخصيص نسبة معينة من الوفرات التى قد تحصل نتيجة التقليل من الأرباح أو نسبة من المبيعات .....الخ .

2- **الحوافز الغير مادية** : مثل المشاركة فى القرارات والاجتماعات والندوات أو إعطاء إجازة عبارة عن سفر للخارج ...الخ .

3- **الحوافز الفردية** : هى حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة ، مثل جائزة أفضل موظف أو إعطائه هدية ما .

4- **الحوافز الجماعية** : إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بينهم ، مثل جائزة لأفضل قسم أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية .

الفصل العاشر
الرقابة

تتعلق عملية الرقابة بالتأكد من أن الأداء الفعلي يتمشى مع الأداء المتوقع فالإدارة الجيدة تتطلب رقابة فعالة. فالأهداف المخططة جيدا ، والتنظيم القوى ، والتوجيه الكفء، والتحفيز المناسب ، حتى وإن توافرت مجتمعه تكون فرصتها فى النجاح محدود ما لم يوجد معها نظام رقابي كفئ. أى أن الرقابة تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططا له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم . وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة فى سلسلة العمليات الإدارية إلا أن هناك علاقة وثيقة بينها وبين التخطيط الذى يعتبر بمثابة الحلقة الأولى . فضلا أن الرقابة أعم وأشمل من تقويم الأداء . وذلك باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف المدير . أما الأداء فهو ناتج النظام الذى يحكم المنظمة ويحكم عملياتها .

فالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة ، وهى المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها .

فى الوظيفة الرقابية للإدارة ، سوف تنشئ معايير الأداء التى سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف . مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة فى فى المنظمة على المسار الصحيح فى طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها .

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . فى الحقيقة ، الغرض الأساسى من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط .هذه العملية يمكن أن تحصر فى أربعة خطوات أساسية تطبق على أى شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

أولا : مفهوم الرقابة وأهميتها :

يمكن القول بان الرقابة فى أبسط معانيها كوظيفة أساسية للإدارة هى :

قياس مدى التقدم نحو الأهداف وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة فى االوقت المناسب واتخاذ الإجراء التصحيحى اللازم .

والرقابة كعملية لا تعد قاصرة على المشروعات التجارية والصناعية فحسب فإدارة الشرطة مثلا بأقسامها المختلفة يمكن اعتبارها تقدم وظيفة رقابية فشرطة المرور تلاحظ سلوك السائقين وتصدر مخالفات لأولئك الذين لا يراعون قواعد المرور وغيرها من الأمثلة التى يوجد فى المجتمع الذى تعيش فيه .

كما تشير كلمة الرقابة فى المعنى الواسع إلى العملية التى بموجبها يحدد أو يؤثر فرد ما أو مجموعة أو منظمة على ما يقوم به فرد آخر أو مجموعة أخرى أو منظمة أخرى ، ونجد أنه داخل المنظمة والمجتمع بصفة عامة أن رد الفعل تجاه (الرقابة) سلبى جدا ، حيث قد يعنى كبح وإجبار وتحديد وتوجيه وفرض و......

كما عرفها فايول أنها التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة ، وللتعليمات الصادرة ، والمبادئ التى تم إعدادها ، ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها . بينما يعرفها هكس وجوليت بناء على الممارسات الإدارية بأنها العملية التى يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغى أن يحدث وإذا لم يكن كذلك فمن الضرورى القيام بعدة تصحيحات .

مما سبق نستنتج أن الرقابة عملية مستمرة للتأكد من الإنجاز الكفء لأهداف المنظمة وأن العمل يسير وفقا لخطوات مرسومة .

اهمية الرقابة :

الرقابة عملية ضرورية للمنظمة لكى تستطيع تحقيق أهدافها . ولكن ما هى العوامل التى تعطى للرقابة هذه الأهمية بالنسبة لكل المديرين والمنظمات ؟

فبالنسبة لهذا السؤال هناك عوامل عديدة تجعل الرقابة ضرورية للمنظمات فى الوقت الحاضر . ويتضمن ذلك ما يلى :

1- التغيير فى بيئة المنظمة .

2- تزايد درجة تعقيد المنظمات .

3- حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمات .

4- الحاجة إلى تفويض السلطة .

ويتبين فيما يلى المقصود بكل من هذه العوامل باختصار :

1- التغيير فى بيئة المنظمة : التغيير جزء لا يمكن تفاديه فى بيئة أى منظمة حيث الخدمات الجديدة تظهر ، والخدمات والموارد تكتشف ، والقوانين والتشريعات الجديدة تظهر. ومن خلال وظيفة الرقابة يستطيع المديرون رصد التغيرات التى تؤثر على منظماهم. ومن ثم يستطيعون الحركة للإدارة بفاعلية أى السيطرة على التهديدات الناتجة عن هذه التغيرات .

2- تزايد درجة تعقد المنظمة : فالمشروعات الفردية وكذلك المشروعات الصغيرة يمكن مراقبتها على أسس غير رسمية وغير مخططة نسبيا . غير أن المنظمات الكبيرة تتطلب نظما أكثر رسمية اكثر دقة لمراقبتها للتأكد من المحافظة على الجودة وغيرها .

3- حدوث اخطاء من جانب اعضاء المنظمة :فلو أن المديرين ومرؤوسيهم لا يرتكبون أى أخطاء لاستطاع المديرون الاكتفاء بتحديد معايير الأداء وملاحظة التغيرات ذات الدلالة أو غير المتوقعة فى البيئة . غير أن أعطاء المنظمة يخطئون . وذلك مثل شراء اجزاء غير مطلوبة ، أو الخطأ فى اتخاذ قرارات معينة ، أو الخطأ فى تشخيص المشاكل . ولذلك فإن نظام الرقابة يمكن المديرين من من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجة

4- الحاجة إلى تفويض السلطة : فكما هو معروف عندما يفوض المديرون السلطة إلى مرؤوسيهم فإن ذلك لا يقلل من مسئولياهم عن النتائج . لذلك فإن الطريقة الوحيدة التى تنكنهم من تحديد ما إذا كان المرؤوسين يقومون بالمهام المفوضة إليهم هى تطبيق نظام الرقابة وبدون مثل هذا النظام لا يستطيع المديرون مراجعة التقدم الذى يحققه المرؤوسين .

والرقابة بوصفها عملية تقييم النشاط الإدارى الفعلى للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإدارى المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

فهى مهمة وضرورية لعدة أسباب :

(أ) منع حدوث الأخطاء .

(ب) التأكد من حسن سير العمل .

(ج) لتشجيع النجاح الإدارى .

ثانيا : الخطوات الاساسية للرقابة :

1- وضع معايير الأداء .

2- قياس وتقويم الأداء الفعلى فى ظل المعايير الموضوعة للأداء .

3- تحديد الأسباب التى ادت إلى رد انحراف – فى حالة وجودة – بين الأداء الفعلى ومعايير الأداء .

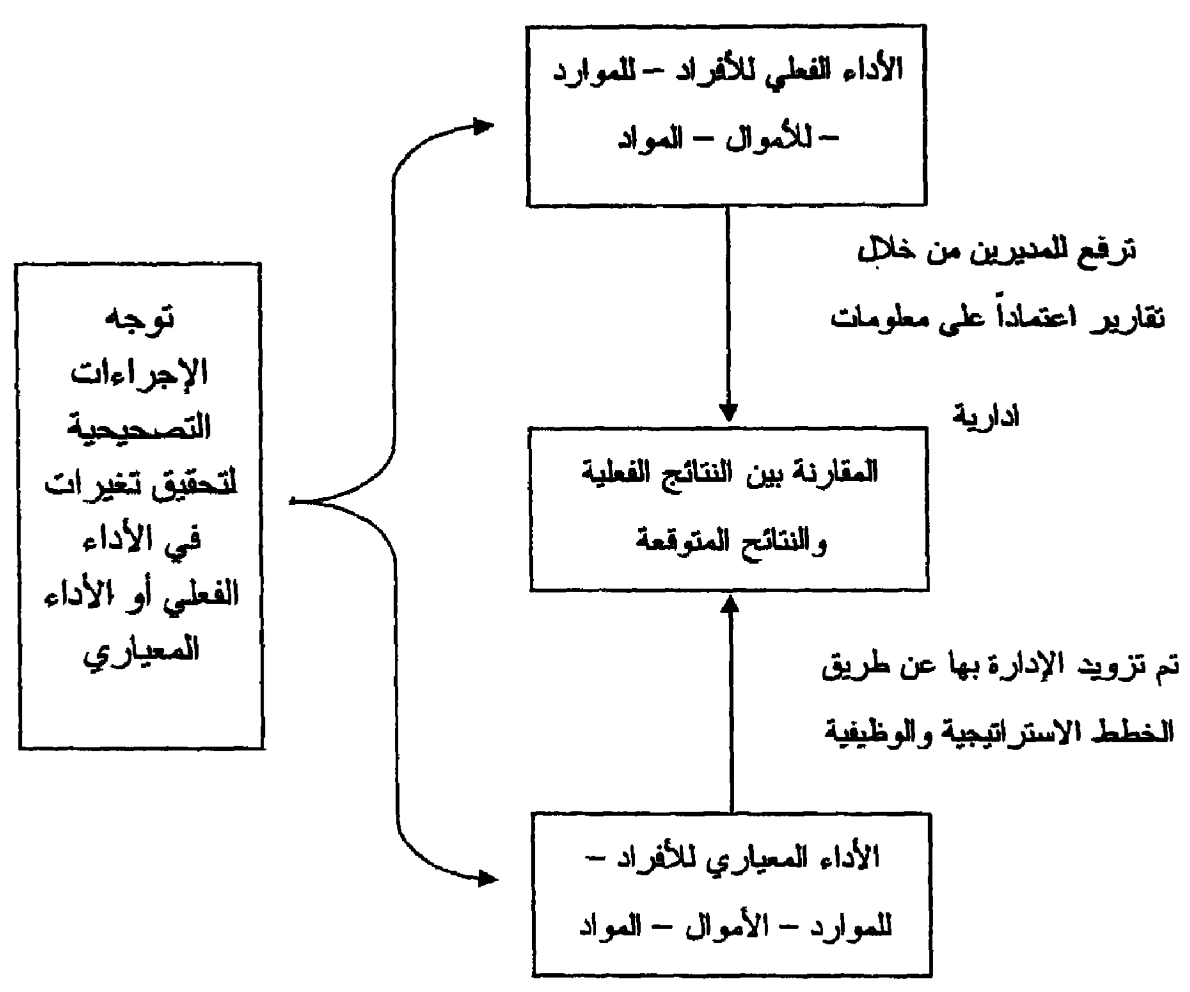
4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ليتمشى الأداء الفعلى مع معايير الأداء .

5- الاستمرار فى الحصول على تغذية عكسية من البيئة الداخلية والخارجية لتوجيه الأداء الفعلى وتحسينه .

ولا توضع المعايير من فراغ وإنما يجب أن تحدد الإدارة ما ترغب فى قياسه وأن تختار الأنشطة الرئيسية الحاكمة . وكلما كان المعيار محددا وواضحا سهلت عملية القياس فى ضوئه مع ملاحظة أن بعض الأنشطة لا يمكن قياسها كميا .

وقياس الأداء فى ضوء المعاير الموضوعة يستند إلى عدة حقائق مرتبطة بمدى اعتبار الانحراف بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى مبررا كافيا لاتخاذ الإجراء التصحيحى وإلى أى مدى يستمر المعيار الموضوع أم أن الإدارة ترى أهمية تعديله فى ظل الظروف المتغيرة للبيئة. كذلك الأهمية المرتبطة بناء نظم الرقابة وأدواتها ونظم المعلومات الإدارية وبالطبع تتمشى نوعية التقارير الرقابية المستويات التنظيمية . ومن الضرورى أن يتم التوجه بالمستقبل .

وفيما يلى شكل يوضح الخطوات الأساسية للرقابة :



والبعض الآخر يرى أن الخطوات الأساسية للرقابة تتبلور فى :

(1) تحدي المعايير Establishing stsndards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه .

(2) قياس الأداء Maesuring Performance

وهنا يقاس الأداء الفعلى بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة .

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط Comparing performance against standards .

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى :

- توافق الأداء الفعلي مع المعيارى (لا توجد انحرافات)
- أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

4- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم Evaluation & amp ; actions

أى تحليل الانحرافات وتقييمها فقد يكون الانحراف سالب موجب مطابق وقد يكون الانحراف بسبب العاملين والظروف المحيطة والمشتركة .

ثالثا : أنواع الرقابة :

يوجد عدة تصنيفات لأنواع الرقابة من بينها تصنيف الرقابة إلى :

(أ) رقابة الأعضاء والنظم الفرعية والنظم الرئيسية :

يحتاج المديرون إلى رقابة أعضاء المنظمة إذا كانت تسعى لتحقيق أهدافها الشاملة ويتم القيام بهذه الرقابة من خلال استئجار الأفراد الذين يمكن أن يؤدوا أعمالهم بكفاءة . وتمثل هذه النشاطات عناصر فى عملية الرقابة على الأفراد .

كما يفكر المديرون كذلك فى رقابة النظم الفرعية فى المنظمة ، وفى بعض المنظمات ذات الإنتاج المركزى نجد أن الإدارة تعامل كل إدارة رئيسية أو كل وحدة تنظيمية إستراتيجية كوحدة مستقلة . ولذا فإن تركيز جهود الرقابة على رقابة الوحدات أو النظم الفرعية ، وبالمثل نجد أن مدير كل إدارة رئيسية يضع نظام رقابي يراقب سلوك الوحدات التابعة لها والمجموعات العامة تحت إشرافها .

وفى النهاية نجد أن الإدارة العليا تهتم برقابة المنظمة ككل واتخاذ القرار الذى يؤثر على المنظمة ككل فى حالة الرضا أوعدم الرضا الناتج عن عملية الرقابة للمنظمة.

(ب) الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية :

تتمثل الرقابة الإستراتيجية فى عملية رقابة الإدارة على الخطط الاستراتيجية وتقوم بتغيرها استجابة للإنحراف الكبيرة عنها . وتفوق الإدارة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة التشغيلية مستندة فى ذلك على المعيارين الأتيان .

المعيار الأول : المدى الزمنى لتطبيق مقاييس الرقابة ، فالرقابة التشغيلية – تشير إلى مقاييس يومية أو أسبوعية أو شهرية ، أما الرقابة الإستراتيجية بطبيعتها فتضمن إطار زمنيا طويلا قد تكون ربع سنة أو سنويا .

المعيار الثانى : المسئول عن الرقابة ، والرقابة التشغيلية تتم بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة حيث من مهامهم التأكد من تصحيح الانحرافات اليومية أو الأسبوعية ، وعلى العكس نجد أن الرقابة الإستراتيجية يتم القيام بها بواسطة الإدارة العليا .

(جـ) الرقابة الداخلية والخارجية :

الرقابة الداخلية : هى العملية التى من خلالها يقوم أعضاء التنظيم بوضع مجموعة من معايير الأداء التى ترشد سلوكهم بحيث أن رؤسائهم يحتاجون إلى القيام بحد أدنى من التأثير الخارجى على سلوكهم .

اما الرقابة الخارجية :هى عملية تحقيق الخطط من خلال استخدام أساليب رقابية والتى لا تتطلب من أعضاء التنظيم وضع أية معايير للأداء . حيث يكون التركيز على تحديد الانحرافات عما هو موجود بالخطط والتى يتم ترجمتها فى بيانات رقمية.

وللرقابة الخارجية اربعة انواع كما يلى :

1- الرقابة الامامية Precontrol : هى رقابة التغذية الأمامية (هى عملية التأثير فى الإنحرافات عن المخطط) والتى تعمل على أساس المشكلة قبل وقوعها .

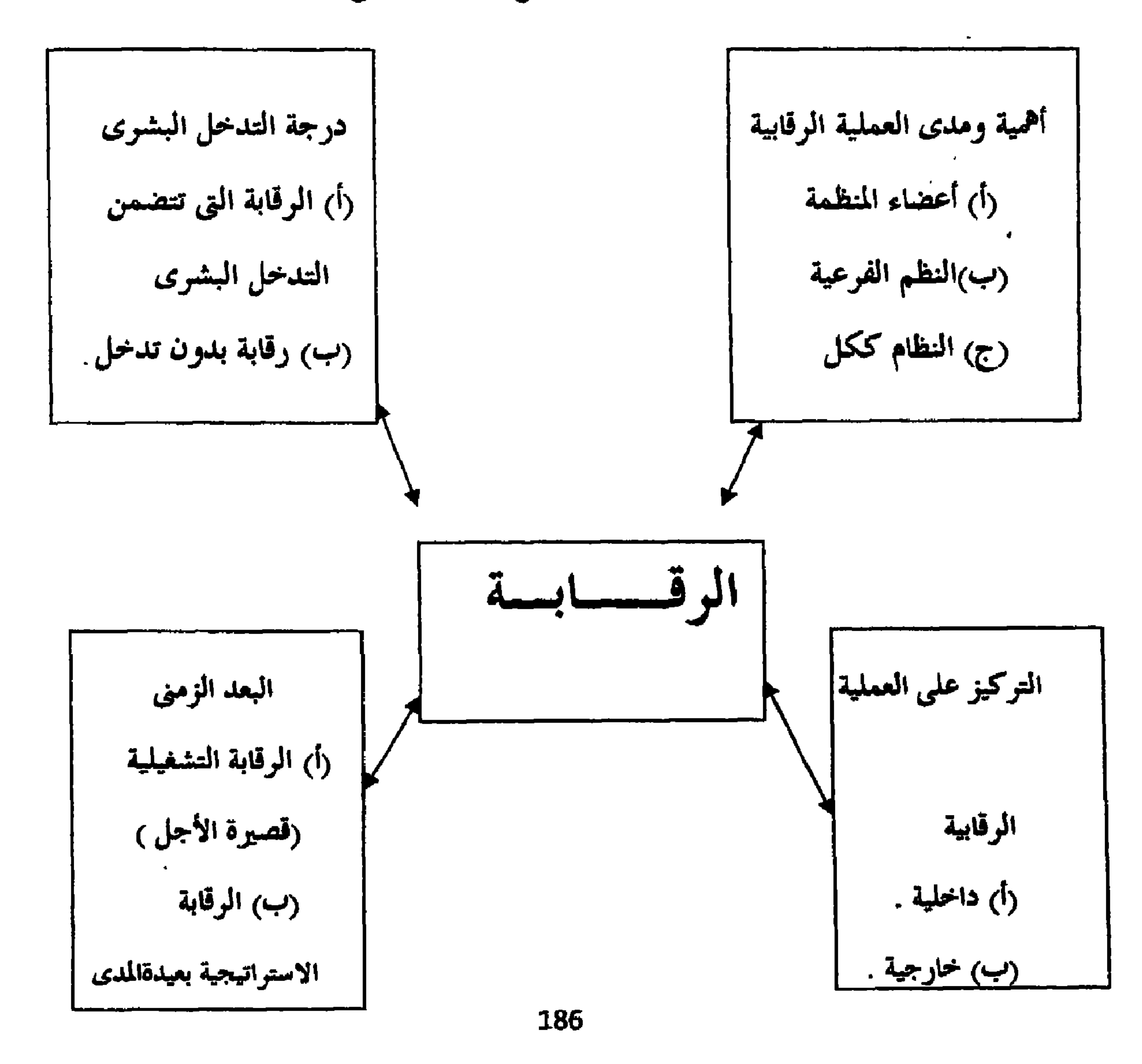
من خلال تحديد المطلوب حتى قبل أن تبدأ عملية الإنتاج الفعلى . أى أن الرقابة الأمامية أو الفعلية تمثل التفكير الإدارى المبادر وليس القائم على رد الفعل .

2- الرقابة الموجهة Steering Control عند استخدام هذا النوع من الرقابة يطور المديرون نظام تحديد المشكلات والتى تتصرف أوتوماتيكيا مثل وقوع النتائج

الأخيرة، وبهذا المفهوم فإن الرقابة الموجهة ذات تغذية أمامية لأنها تعمل على استبعاد المشكلة قبل وقوع كارثة .

3- **رقابة نعم / لا** : تحدد نقطة مراجعة رسمية ينبغى التأكد منها قبل تحرك النشاط إلى المرحلة الثانية ومرة أخرى فإن هذا النوع من الرقابة هو رقابة تغذية أمامية حيث أن الهدف هو تحاشى المشاكل فى المستقبل .

4- **رقابة التصرفات البعدية Postaction Control** حيث يلزم وقوع مشكلة كبيرة قبل إجراءات تصرف ما لموجهتها أى أنها عملية تحديد واستبعاد الانحراف عمن المخطط بعد وقوعه . والشكل الآتى يوضح تصنيفا لأنواع الرقابة



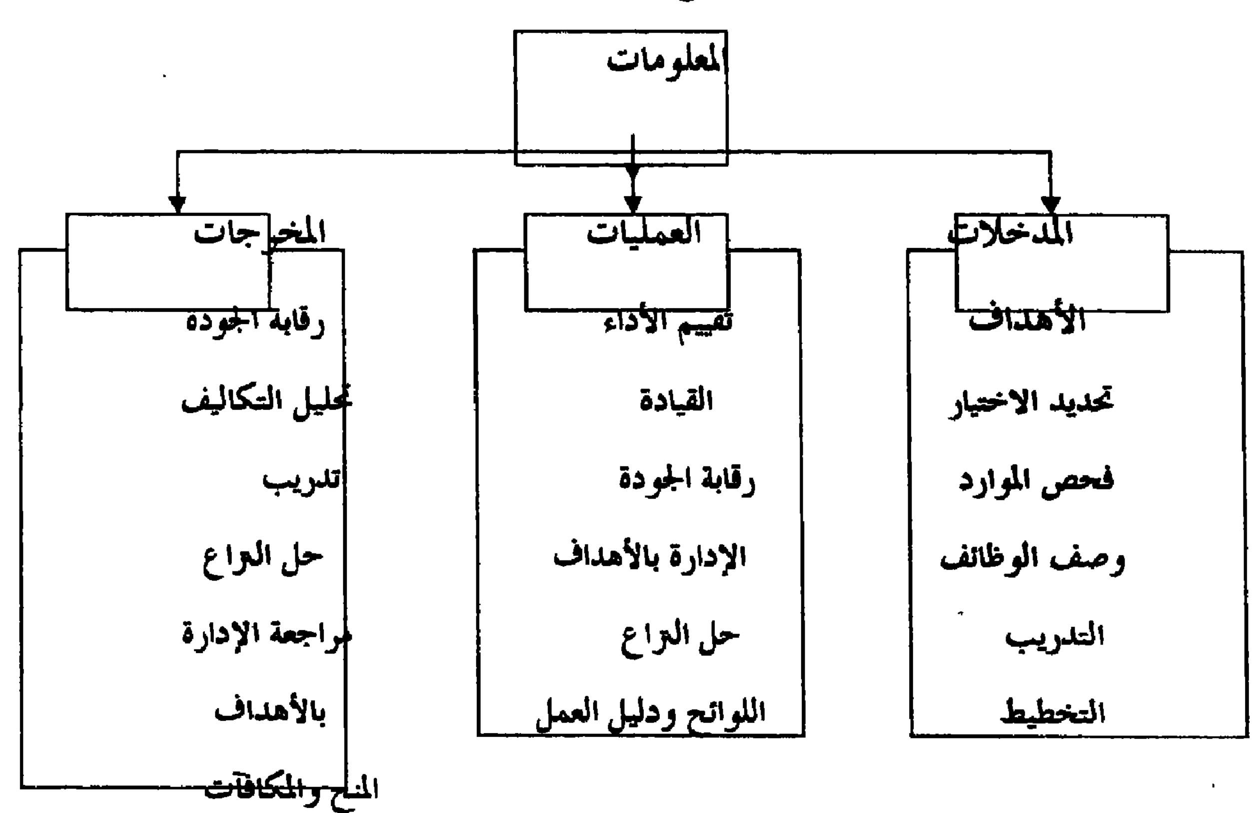
وهناك تصنيف آخر للرقابة حيث يرى آرثر Arthar هناك ثلاث أنواع للرقابة كما يلى :

1- **رقابة المدخلات** : وهى التى تمنح حدوث الانحرافات عن المعايير أو الأهداف المطلوب تحقيقها بما يسمح بإجراء التصحيح اللازم قبل بدء النشاط الأساسى .

2- **رقابة العمليات** : هذا النوع من الرقابة يعد بمثابة الكشاف الذى يوضح إلى أى مدى يتمشى النشاط مع المعايير الموضوعة . وبمعنى آخر إلى أى مدة تعد المنظمة مقبولة من ناحية المواصفات المحددة .

3- **رقابة المخرجات** : تمثل الأنشطة التى تقوم بتحليل الخدمة النهائية وتستند إلى استخدام وتشغيل بيانات ونتائج تاريخية كأساس لإجراء التصحيحى اللازم للمستقبل إذا كانت هناك حاجة له.

والشكل الآتى يبين تصنيفا الأنواع للرقابة



وهناك تصنيف آخر للرقابة يمكن عرضه فيما يلى :

(1) **الرقابة المسبقة** : وهى الرقابة التى تسبق التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعة وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها .

(2) **الرقابة المتزامنة** : وهى الرقابة التى تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط .

(3) **الرقابة اللاحقة** : والتى تأخذ الخطوات التالية :

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف .
- تصحيح الانحراف .
- تعديل الأداء الحالى .
- تحديد الخطوات العلاجية فى المستقبل .

رابعا : الأساليب المستخدمة فى الرقابة :

تستخدم الإدارة مجموعة من الأساليب الرقابية الهامة والتى يمكن عرض بعضها على النحو التالى وباختصار .

1- أسلوب الموازنة التخطيطية :

هو أوسع الأساليب المستخدمة انتشار فى الرقابة ، وهو ببساطة خطة تشتمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمى ويمكن التعبير عن المقاييس أما فى شكل عينى – غير مالى أو مالى أو فى شكل نقدى .

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاثة خطوات رئيسية هى تقدير النتائج المتوقعة للخطط فى المدد المستقبلية ثم تنسيق هذه التقديرات فى برنامج واحد متوازن ثم مقارنة الأداء الفعلى بالبرنامج المتوازن الذى تم تقديره وتساعد الخطوة الأولى فى إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوب وتركز الخطوة الثانية على التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة لازما للتأكد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتساعد الخطوة الثالثة فى تقييم المدخلات أو الأداء عن طريق (التقييم والنتائج) .

2- أسلوب نظام التخطيط – البرمجة – الموازنة :

يعتبر هذا الأسلوب جديدا نسبيا للرقابة ولكنه سائع وربما أفضل طريقة لشرح هذا الأسلوب هو أنه يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم ، ونجد أن البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية ونجد أن برنامج الموازنة هو تعبير مالى للخطة المستقبلية ورغم أنه لا يوجد فى النظرية علاقة بين نظام التخطيط – البرمجة – الموازنة " والنظم ونجد فى التطبيق أن الأفكار الأساسية لتحليل النظم والمداخل التى تؤدى إلى التخطيط الناتج والبرمجة والموازنة التخطيطية كلها متشابهة ، وبذلك نجد على الأقل فى التطبيق أن نظام التخطيط – البرمجة – الموازنة يمكن اعتباره مدخلا للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية .

هذا الأسلوب يصعب تطبيقه على العمليات ذات التنظيم والإدارة التقليدية ولكن يمكن تطبيقه كأسلوب فعال فى الرقابة على المنظمات المعاصرة .

3- أسلوب التكلفة :

ببساطة يعنى هذا الأسلوب أن التكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت – التكلفة ومن أهم مزايا هذا الأسلوب .

1- يسهل كثيرا عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية .

2- يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف من ناحية والآثار المالية من ناحية أخرى .

3- يسمح بتقديم التقدم الذى حدث وذلك من مصادر معلومات متعددة .

4- يقدم مجموعة تقارير ليقيم كلا من الموقف المالى والمادى للمنظمة .

ويستخدم هذا الأسلوب فى المنظمات المعاصرة .

4- أسلوب الوقت الفعلى :

مع زيادة استخدام الحاسبات الآلية بدأت بعض النظم الرقابية فى استقبال معلومات فورية هذه المعلومات الفورية تسمى (الوقت الفعلى) ونجد أن نظم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلى والتى يتم إعدادها فى صيغة رياضية على الحاسب الآلى ، تحقق توجيه

اتخاذ القرار من خلال تسجيل وإعداد التقارير بما يحدث فعلا . ونجد فى نظم الوقت الفعلى أن القرارات يتم وضعها فى برنامج فى النظام (نواحى رقابية مقفولة) أو يتطلب تصرافت تقليدية (نواحى رقابية مفتوحة).

5– اسلوب المراجعة الإدارية :

يعرف هذا الأسلوب بأنه مراجعة شاملة وبناء الهيكل التنظيمى للمؤسسة أو لفرع من فروع المنظمات الحكومية أو لأية وحدة من تلك التنظيمات ، وكذلك مراجعة للخطط والأهداف ، ولأساليب العمليات ولاستخدامها وغيرها من المراجعات الإدارية ولجد بأسلوب أبسط أن هذا النوع يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة .

ويقترح (لورنجى) **Lorange** إطار ارشادى للمراجعة الإدارية كالآتى :

– ينبغى احترام معيار المراجعة الإدارية .

– يجب إعداد معايير للأداء الإدارى .

– يجب وضع نظام للتقارير .

– من الضرورى تحدبد إجراءات المراجعة الإدارية والمعايير المستندية لدعم التقارير المقدمة .

ونجد أن العمل بهذا الإطار قد يجعل الإدارة تختار ما بين القيام بذلك بنفسها أو ما أن تطلب ذلك من الخارج من منظمة استشارات .ونظام المراجعة الإدارية لا يحل جميع المشاكل الرقابية التى تواجه المنظمة الحديثة وإنما تلعب دورا كبيرا فى هذا الصدد .

6– الاسلوب القائم على المعايير الزمنية :

يستخدم عادة لقياس عمليات الإنتاج ، وتصاغ فى القالب بمدلول ما تحتاجه كل وحدة منتجة من الزمن وغالبا ما يقاس الزمن للعملية ككل كأن يقال أن هذا الطريق سينتهى فى تاريخ معين أو لا يمكن أن يبدأ إلا بعد تاريخ معين ، أو بتحديد الأثنين معا ، وقد يكون هذا التحديد الزمنى على سبيل التحفيز فى الإسراع بالعمل كمقياس للمنافسة سواء مع الذات أو مع الغير .

هذا كما قد يكون ضرورة ملحة للإنتهاء من هذا الطريق فى زمن معين قبل فترة زمنية أخرى لها ظروفها الخاصة .

خامسا : الرقابة بين مؤيد ومعارض (عرض ومناقشة):

يتوقف مدى قبول أو معارضة الأفراد للمعايير والتقارير ووسائل الرقابة الأخرى على ظروف كل موقف لكننا نعرض أولا فيما يلى النواحى التى تجعل الرقابة بصفة غير مقبولة من الأفراد ثم ثانيا طرق تحقيق قبول الأفراد للرقابة .

أولا : أسباب معارضة الأفراد للرقابة :

1- عدم تقبل الأهداف ، فأحد أسباب رفض الأفراد لنظام الرقابة هو عدم حماسهم لإنجاز الأهداف التى يوضع من أجلها النظام ، أو لغموض الأهداف نفسها ، أو تضارب الأهداف مع بعضها .

2- الشعور بأن معدل الأداء مرتفع بشكل ليس له مايبرره . قد يتقبل الفرد الهدف ولكنه يرفض نظام الرقابة لأنه يعتقد أن معدل الأداء قد وضع بشكل مرتفع جدا .

3- الاعتقاد بعدم ملائمة القياس . قد يكون العامل مقتنعا بالهدف المحدد أو المستوى المطلوب إنجازه ولكنه غير مقتنع بالطريقة التى يتم بها القياس لأنها لا تعكس مجهوده الفعلى

4- كراهية الحقائق غير السارة . لا مفر من أن تحمل تقارير الرقابة بين آن وآخر حقائق غير سارة مما يجعل البعض يتمنون إن لم يكن هناك نظام للرقابة . ويتوقف رد فعل لهذه الحقائق على التكوين الشخص لكل فرد من حيث مستوى تطلعه وآماله ،ومدى تقبله للواقع حتى وإن كان غير مرغوب أو غير سار ، مدى استعداده لتعديل مستولى تطلعه فى ضوء حقائق الموقف .

ويدخل فى نطاق هذا السبب تأثير نتائج تقارير الرقابة على صورة الشخص – فى نظرة زملاءه ورؤسائه ومرؤوسيه .

5- صدور الضغط للتعديل من مصادر " غير مقبولة " يحدد التنظيم الإدارى أنماط السلطة والمسئولية وخطوط الاتصال والعلاقات التى تعتبر شرعية فى نظ أفراد المنظمة .

6- الضغوط الاجتماعية التى لاتتفق مع نظام الرقابة سواء كانت ناتجة من اتجاهات الأفراد والجماعات التى تتناقض مع المعايير الموضوعة بواسطة النظام أو أثر العلاقات الإنسانية .

من خلال ما سبق نستنتج أن الأفراد يرفضون نظام الرقابة بمجموعة من الأسباب بعضها نابع من الأفراد العاملين أنفسهم وبعضها نابع من المنظمة وخطوط الاتصال فيها والقيادات والمشرفين ونتائج تقارير المنظمة والرقابة والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

ثانيا : طرق تحقيق قبول الافراد للرقابة :

إن الرقابة ضرورية سواء رغب الأفراد فيها أو رغبوا عنها ، فلا يمكن استمرار العمل بكفاءة إذا لم يتم التأكد من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى الرغم من أن كراهية نظم الرقابة قد يرجع لأى سبب من الأسباب المتقدمة أو مجموعة منها فإن المدير لا يستطيع أن يتنصل من هذا الجانب من عمله . وهناك وسائل وطرق متعددة متاحة له يستطيع من خلالها تحقيق النتائج التى يريدها .

ومن بين الطرق التى تساعد المدير فى الحصول على التقبل الإيجابى للأفراد لنظام الرقابة ما يلى :

1- النظرة إلى الرقابة بطريقة غير عاطفية . فعندما يكون شخصان أو أكثر تضمهما عملية الرقابة وخاصة فى مرحلة اتخاذ الإجراء التصحيحى ، فإنها يعمدان إلى التصرف بطريقة انفعالية أو عاطفية **Emotionally** تجاه بعضها وفى حكمها على الأمور .

وهذا يجعل المدير يحاول أن يحسن الجانب الإنسانى من عملية الرقابة إذا يجب عليه أن يتعلم كيف يتصرف بطريقة موضوعية وغير انفعالية فى تحديد الأسباب والحلول المتعلقة بالإنحرافات التى اكتشفها خلال عملية الرقابة .

فانحرافات السلوك البشرى لها أسبابها تماما كحالات تعطل الآلات وفى كلتا الحالتين قد يكون اكتشاف الأسباب سهلا أو صعبا لكن المهم أن يبحث عن الحقائق المتعلقة بانحراف السلوك . وليس المدير الذى يتصرف بهذا الأسلوب مجرد من العواطف أو لا يبالى بالمشاعر

الإنسانية بل على العكس من ذلك أنه حساس ومتفتح ولكنه يركز تفكيره على الأهداف الموضوعة والتصرفات التى تؤدى إلى تحقيقها ، وهو يستخدم الرقابة كوسيلة لكشف العقبات والمصاعب والقضاء عليها وليس لتصيد اخطاء ومعاقبة أفراد.

وبالطبع تنعكس نظرة الرئيس إلى الرقابة على نظرة مرؤوسه . فإذا تصرف بطريقة موضوعية فإنه يشجع مرؤوسيه على مواجهة المصاعب والابلاغ عنها لاتخاذ الإجراء السليم لحلها .

2- المشاركة فى وضع المعدلات فالمشاركة تحقيق إحراز التعاون بين العاملين وميولهم للأهداف ، ومعدلات الأداء ، وطرق القياس فعندما يشارك الشخص بطريقة فعالة فى رسم الخطة – أو وضع المعدل يصبح أكثر حماسا وغالبا ما يلتزم أو يحس بالإلتزام نحوها ، أو على الأقل يفهمها بطريقة أوضح ونحن نفترض هنا أن الشخص تتوفر لديه القدرة والمعرفة الفنية – اللتين تمكنانه من ذلك.

3- الرقابة المبينة على الحقائق . وليس هذا المبدأ بعيدا أو منفصلا عن المشاركة فالتأكيد هنا هو أن حقائق الموقف – وليس ضغط الرئيس هى التى يجب أن تملى ضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحى .

4- مرونة نظام الرقابة . تشبه كلمة المرونة كلمة العدالة التى تعمل لشرح التصرفات السوية والمنحرفة . وفى هذا خطورة أن تستعمل المرونة كمبرر لتفادى الإدارة السلمية .

وتؤثر المرونة بشكل كبير على اتجاهات الأفراد تجاه الرقابة .

فإذا أحسوا أن المعايير لا تسمح بأخذ العوامل الخارجة عن السيطرة فى الحسبان فإنهم سيعتبرونها غير مناسبة ، إذا استمعنا أبسط ما يمكن أن يصنفونها به .

5- إن الطرق المتقدمة قد تناولت أحراز قبول الأفراد للأهداف والمعايير والمقاييس وكذلك تحسين اتجاهات الأفراد نحو نظام الرقابة .

ولكنها لم تتناول المشاعر تجاه التصرف الرقابى ولا استجابة الأفراد والجماعات له.

مما سبق نستنتج أن الرقابة لكى يقبلها الأفراد ويشاركون فيها وتصبح نظاما متكاملا لا يقوم على العواطف ولكنه يقوم على العقل والتعاون بين العاملين والحقائق والمعلومات عن المواقف والمرونة والمعرفة للأهداف وقبول الأفراد لوسائل الرقابة .

سادسا : خصائص نظام الرقابة الفعال :

تتمتع نظم الرقابة الفعالة والتى يعتمد عليها بخصائص معينة مشتركة ومع أن الأهمية النسبية لهذه الخصائص تختلف باختلاف الظروف فإن توافرها يدعم نظم الرقابة . ولنعرض فيما يلى أهم هذه الخصائص :

1- ينبغى أن يعكس نظام الرقابة طبيعة **Nature** وحاجة **Need** النشاط ، وينطوى ذلك على أن نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله **Tailor made** ليتناسب النشاط الذى سيطبق عليه ، فمن البديهى أن نظام الرقابة الذى يطبقه المدير عام لشئون الانتاج مثلا يختلف من حيث طبيعته ونطاقه وأدواته عن ذلك الذى يطبقه ملاحظ عمال الانتاج ، كذلك ما يصلح نظاما للرقابة فى مشروع أو منظمة صغيرة الحجم لايصلح لآخر كبير الحجم .

2- الكشف الفورى عن الإنحرافات **Prompt Reporting of Deviations** فالنظام المثالى للرقابة هو الذى يمنع وقوع الإنحرافات . ولكن لما كان ذلك غير ممكن فى كل الأحوال فإن البينات يجب أن تصل إلى المدير فى أسرع وقت ممكن حتى يتسنى له الحد من عوامل الفشل أو تفاقم الإنحرافات والمشاكل .

3- النظرة المستقبلية **Future Looking** على الرغم من أن الرقابة المثالية هى التى تكون لحظية **Instantaneous** كما هو الحال فى نظم الرقابة الإلكترونية فإن حقائق الحياة الإدارية تفرض فترة زمنية ما بين وقوع الانحراف والإجراء التصحيحى . لذلك يجب أن يحاول المدير أن يصل إلى نظام للرقابة يمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها . حتى وإن تضمن هذا التنبؤ هامش خطأ معين فإنه أفضل من الانتظار حتى وقوع الخطأ ، وفى هذا الصدد يلجأ المدير إلى استخدام مؤشرات معينة تساعد على التنبؤ مثل الميزانية و.....

4- الموضوعية Objectivity على الرغم من أن الإدارة بطبيعتها تنطوى على الكثير من الحكم الشخصى ، فإن استعمال هذا الحكم يصبح حساسا عندما يتناول قياس اداء عامل أو رئيس قسم بتأثير مستقبله بنتيجة هذا القياس . لذلك يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الإمكان تمكنه من التقييم السليم .

5- المرونة Flexibility فنظام الرقابة يجب أن تبقى له قدرته على التطبيق حتى وأن تغيرات الظروف فى حدود معينة . ويمكن توفير المرونة عن طريق وضع خطط بيلة للمواقف المختلفة المحتملة بتغيير أخر يمكن توفير المرونة فى الرقابة عن طريق المرونة فى التخطيط .

6- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا Economic ويعنى ذلك أن نظام الرقابة يجب أن يبرر التكلفة . وعلى الرغم من أن هذا يبدو بديهيا وبسيطا إلا أن فى الحياة العمليىة ليس كذلك إذا قد يتعذر على المدير تقدير التكلفة الحقيقية للنظام أو الفوائد الحقيقية المترتبة عليه . ومسألة الاقتصاد هي مسألة نسبية يتوقف تقديرها على مدى حساسية النشاط الذى تتم مراقبته .

7- وضوح نظام الرقابة فبعض نظم الرقابة وخاصة ما يعتمد منها على المعادلات الرياضية والتحليل الأخصائى المطول قد تكون غير مفهومة للمدير الذى يستخدمها . وسواء كان ذلك راجعا إلى تعقد هذه الأساليب أو عدم صبر المدير فى تعلمها . فإن النتيجة واحدة حيث عدم كفاءة النظام .

8- توضيح الإجراء التصحيحى فالقيمة الحقيقية والفائدة الإيجابية لنظام الرقابة تتوقف على بيانه وعرضه لمواطن الإنحراف ، وتحديد المسئولية عنها والإجراء التصحيحى الذى يجب أن يتخذ بشأنها .

أى أن الرقابة الفعالة هى التى تتصف بالنظرة المستقبلية والمرونة والموضوعية ووضوح التكلفة والكشف الفورى عن الإنحرفات والمشاكل وأن يكون مرآة صادقة تعكس طبيعة وحاجات النشاط والفهم من جانب المديرين والقدرة على القيام بالإجراءات التصحيحية .

سابعا : قيود نظام الرقابة الفعال :

يرى موكلر Mokler أن أهم القيود التى تقف أمام تحقيق نظام رقابة فعال تأخذ ثلاثة صور على النحو التالى :

1- عدم الكفاءة فى تصميم نظام المراقبة . أو عدم قدرة الإدارة على إدارته فى حالة وضعه موضع التنفيذ . وأن الأنظمة الرقابية فى المشروعات الكبيرة فى غاية التعقيد وأن أى تغيير فى جزء من النظام يخلق بسهولة مشكلات لأجزاء أخرى .

2- قيود سلوكية : ترتبط بعدم تقبل المديرين بسهولة لاتخاذ أى إجراءات تتطلب استبعاد أو تعديل فى إستراتيجيات حالية أو خدمات حالية أو منتجات حالية أو ....

3- قيود سياسية ك مرتبطة بعلاقات القوة التى تتم ممارستها داخل التنظيم والتى قد تتمثل فى سيطرة أحد الوظائف على الأخرى ، وتقف عقبة أمام كفاءة اداء المنظمة ككل .

الفصل الحادى عشر

تقويم الأداء

أولا : ماهية تقويم الأداء :

يلعب تقويم الأداء دورا حيويا فى تنمية العاملين وإنتاجهم كما يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية وأهم الوسائل الموجودة لدى المؤسسة لتحديد ما تم تحقيقه من أهداف .

ويرى البعض أن تقويم الأداء هو إصدار حكم محدد حول كل أو جزء من المشروع أو البرنامج أو المنظمة بجمع مؤشرات لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق قدر مقبول من معيار معين .

وتقويم الأداء نظام دقيق ينتج عنه معلومات تحتاج لها المنظمة فى الرقابة وتطويرها وعادتا يقوم المشرف فى كل إدارة بمراجعة مستوى اداء كل موظف (مستويات الإدارة الإشرافية) ويتم مراجعة اداء الإدارة ككل فى مستوى الإدارة الوسطى ثم يقوم مستوى الإدارة العليا بتقويم الأداء الكلى للمنظمة بشكل عام . وذلك متضمنا شقين أساسين أولهما تقييم أداء العاملين والثانى تصحيح وتعديل الأداء للأفضل .

وعلى ذلك نستنبط أن عناصر تقويم الأداء تتمثل فى :

1- القائم بالتقويم .

2- موضوع التقويم .

3- معايير التقويم .

4- الأساليب التى يستخدمها المقوم فى عملية التقويم .

5- المعلومات اللازمة .

6- نتائج التقويم والتى على أساسها يتحدد نقاط الضعف والقوة فى الأداء .

ثانيا : أهداف تقويم الأداء . (عرض ومناقشة) :

تعددت وجهات النظر فى تحديد أهداف تقويم الأداء .

فهناك من يرى أن هذه الأهداف تتبلور فى :

1- توصيل أهداف المنظمة للعاملين .

2- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .

3- توزيع الترقيات والمكافآت بصورة عادلة .

4- إجراء البحوث .

(أ) تقييم الوظائف .

(ب) الاختيار السليم للمعارف والمهارات والاتجاهات .

(ج) تقييم الأداء .

5- تبرير الجزاءات .

6- تحديد الاحتياجات التدريبية .

أى أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية :

1- جمع معلومات (الاتصال ، التدريب ، الاختيار ، والنقل) .

2- التحفز .

3- التنمية (التعرف على إمكانات العاملين وتنميتها).

فى حين يرى البعض الآخرين أن تقويم الأداء تتلخص فى الآتى :

1- الكشف عن الجوانب السلبية فى الأداء السلبى ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها وفى الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية .

2- تحديد جوانب الضعف والقصور فى أداء العاملين بالمنظمة لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم .

3- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة فى عملهم الحالى .

4- الكشف عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم واستعدادهم مع الأعمال التى يؤدونها والتى قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى مما يتوفى لديهم .

5- الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين واستخدام نتائج التقويم فى تنمية عناصر التميز عند الممتازين مما يشعرهم بأن جهودهم محل تقدير رؤسائهم .

6- توفير أساس موضوعى عادل لمكافأة العاملين المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم .

7- إلمام مدير المنظمة بسير الأحوال فى المنظمة ومدى تقدم العاملين معه .

من العرض السابق يتضح لنا تعدد وجهات النظر فى تحديد أهداف تقويم الأداء فى حين لا تخرج عن إلمام المدير بمعلومات شاملة ةكاملة عن العاملين وقدراقم ومهاراقم واحتياجاقم التدريبية وتحديد القرارات المتعلقة بنظام الترقيات والحوافز والمكافآت ورفع مستوى الرضا الوظيفى لكلا من العاملين والرؤساء وتنمية العاملين والإلمام بنقاط القوة والضعف فى مستوى اداء العاملين بالمنظمة وذلك للعمل على التطوير ورفع كفاءة الأداء .

ثالثا : اهمية تقويم الاداء :

لتقويم الأداء أهمية حيوية فى المنظمة والتى يمكن عرضها فيما يلى :

1- تحسين اداء الفرد وتطويره .

2- تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها .

3- التنبؤ بمستوى العمل الذى يمكن أن يؤديه الفرد فى المستقبل .

4- معرفة المستحقين للمكافآت والعلاوات لتوزيعها عليهم .

5- إعادة توزيع المسئوليات والسلطات على العاملين بالمنظمة .

6- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة .

7- حفز كل من العامل والرؤساء وجميع أعضاء الإدارة للمنظمة على النمووبذل المزيد من الجهد والعمل .

رابعا : معايير تقويم الاداء ومتطلبات فاعليتها :

تتمثل فى نوعين أساسيين هما :

(أ) العناصر :-

وتشمل الصفات والمميزات التى يجب توافرها فى أفراد مثل :-

1- مدى الإلمام بالعمل ومستوى الأداء فيه .

2- تحمل المسئولية .

3- القابلية للتوجيه والتدريب .

4- المواظبة والالتزام فى العمل والانضباط .

5- التعاون مع الزملاء والرؤساء .

6- تنفيذ المهام المرتبطة بالوظيفة .

(ب) **معدلات الأداء** : تتحدد على أساسها مدى كفاءة الفرد لعمله وذلك بمقارنة العمل الذى يحققه الفرد مع المعدل المحدد الذى يتبلور فى شكل وحدات كمية ملموسة يمكن قياسها أو تأخذ شكل أهداف ونتائج يمكن تحقيقها .

ويجب توافر مجموعة من المتطلبات لنجاح تحديد المعايير وفاعليتها وهى:

1- أن يتم اختيارها على أساس من الدراسة والتحليل الوظيفى .

2- الموضوعية فى القياس والتقويم بحيث تكون صالحة للإستخدام فى قياس أداء الأفراد.

3- أن تتميز بالصحة والثبات والوضوح .

4- أن توضع أوزان نسبية تتفق مع درجة أهمية مهام الوظيفية .

5- الدقة فى تقييم الأداء .

6- المرونة .

7- الواقعية والارتباط بالأهداف .

خامسا : أساليب تقويم الأداء :

ومن الأساليب التى تستخدم فى تقويم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة ما يلى :

1- التقارير مفتوحة النهاية : Essay Reports

وفيه يعد القائم بالتقويم تقريرا شاملا حول القدرات العامة للفرد ويمكن أن يتضمن التقرير بعض العناصر لمساعدة المقوم فى عملية التقويم، مثل الكفاية الفنية، والقدرة على الاتصال، والرغبة فى التعاون مع الآخرين ومن سلبيات استخدام هذا الأسلوب فى التقويم الآتى:

(ا) أن التقرير يستغرق فى الكتابة وقتا طويلا .

(ب) عدم ملائمة المعايير المختارة فى التقرير لكل الأفراد .

2- التوزيع الاجبارى :- Forced Distribution

يعتمد هذا الأسلوب على التوزيع الطبيعى الذى يأخذ شكل المنحنى الطبيعى ، حيث توضع نسبة مئوية معينة من الأفراد فى مجموعات يتم تحديدها مسبقا ، فنجد النسبة الكبيرة من الأفراد ذوى الكفاءة المتوسطة ، والنسبة القليلة منهم من ذوى الكفاءة العالية أو الضعيفة ، لكن هذا الأسلوب للتقويم لا يوضح نواحى القوة والضعف فى أداء الفرد .

3- الوقائع الحرجة :- Critical incidents

يستخدم هذا الأسلوب للحد من احتمالات التحيز الشخصى من الرؤساء للمرؤوسين.

4- قوائم المراجعة :- Check Lists

يعتبر هذا الأسلوب سهل التطبيق وقليل التكاليف ، ويوفر فى الجهد لكنه قد يؤدى إلى وضع تقديرات غير دقيقة وأحيانا تكون غير عادلة ، أو تكون القائمة غير مرتبطة وغير مناسبة للوظيفة التى يتم تقويمها .

5- التقويم على أساس النتائج :-

تستعين الإدارة بالأهداف لقياس الأداء وتقويم العاملين بالمنظمة .

6- التقويم الذاتى :

يستخدم التقويم الذاتى كأسلوب مساعد فى عملية التقويم لأنه يساعد الأفراد على تحديد أهدافهم المستقبلية وتحديد جوانب الضعف فى الأداء التى تحتاج إلى تطوير.

7- المراجعة الميدانية :-

ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الجيدة فى التقويم لاعتماده على المتخصصين فى الإدارة إلا أنه يعتبر مكلفا ومن سلبياته اقتصار المتخصص على المشرف واعتباره المصدر الوحيد لجمع المعلومات عن الأداء مما قد يؤثر على موضوعية النتائج.

8- مراكز التقويم :-

تعتبر مراكز التقويم أسلوبا موضوعيا فى تقويم الأداء . كما أنه يوفر تغذية راجعة لتطوير أداء الأفراد موضع التقويم يمكن على أساسها وضع خطط لتنمية المسار الوظيفى .

سادسا : خطوات تقويم الاداء والإعتبارات التى يجب توافرها :

تتبلور خطوات تقويم الأداء فيما يلى :

1- تحديد الهدف من التقويم .

2- تحديد معايير تقويم الأداء .

3- ملاحظة الأداء .

4- اتخاذ إجراءات تصحيح الأداء .

ويجب توافر مجموعة من الاعتبارات، وهى :-

1- وجود أهداف محددة وواضحة للمنظمة ولتقويم الأداء .

2- توافرالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن المنظمة وعن سلوكيات الأفراد العاملين بها.

3- تدريب الرؤساء المنوط بهم عملية التقويم على الأساليب العملية لقياس الأداء .

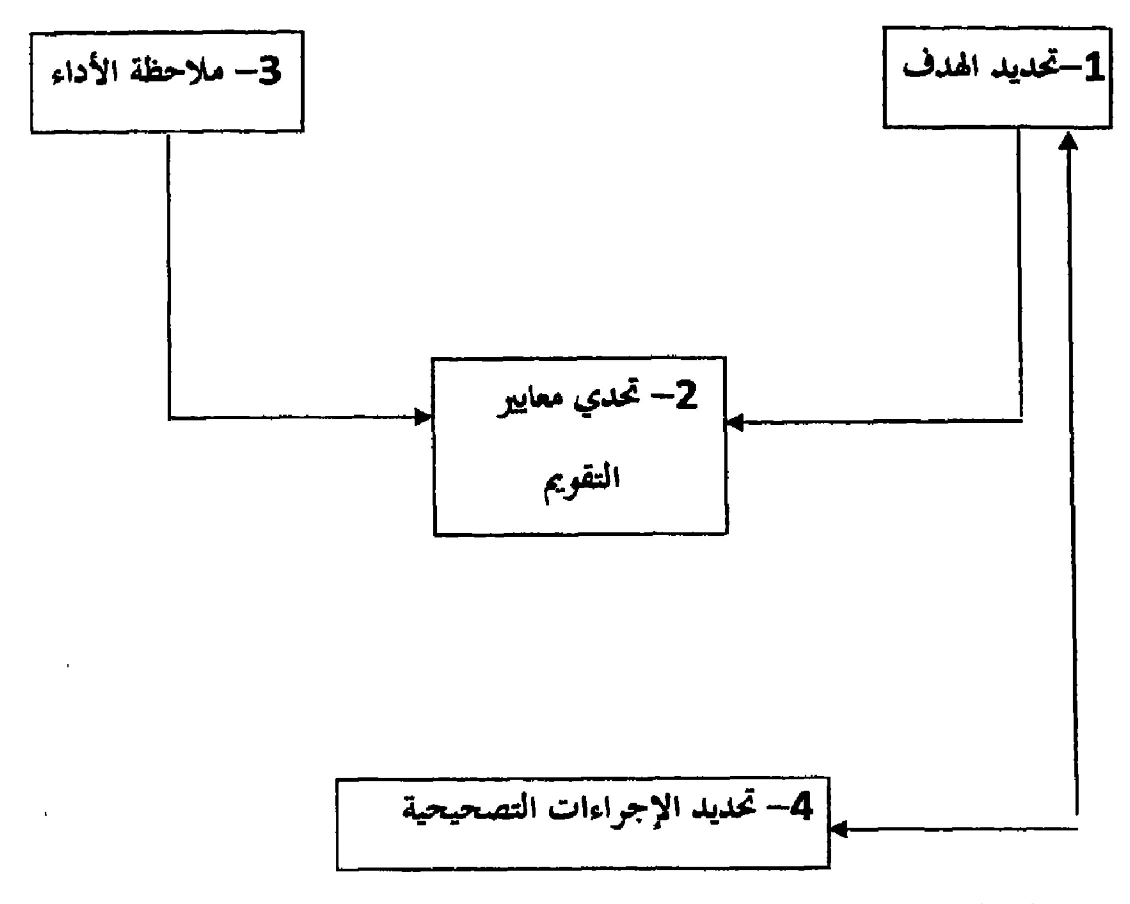
4- إعلام الأفراد بنتائج تقويم أدئهم من حيث مواطن القوة والضعف لديهم .

5- وجود معدل أو مستوى مقبول يتطلب وصول الفرد / المنظمة له .

6- وجود تغذية راجعة حول الأداء لتعديله وتصحيحه .

7- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لعلاج القصور فى الأداء .

شكل توضيحى لخطوات تقويم الاداء



سابعا : مسئولية تقويم الاداء :

تقع مسئولية تصميم وتطوير نظام تقويم الأداء فى المؤسسات على عاتق إدارة شئون الأفراد بالتعاون مع مديرى الإدارات الأخرى وتقع مسئولية تنفيذ وتطبيق عملية تقويم الأداء ذاهًا على الرئيس المباشر للفرد الذى يتم تقويم أدائه .

وذلك بحكم اتصاله المباشر بمرؤوسيه واطلاعه المستمر على انجازهم ومسئوليته عن تدريبهم وتطويرهم وقد ظهرت أخيرا اتجاهات نحو استخدام أكثر من جهة لتقويم أداء الأفراد .. وقد دلت الدراسات على تزايد استخدام التقويم المتعدد لما له من تأثير إيجابى على مصداقيته وعدالته .

ثامنا : العوامل المؤثرة على تقويم الأداء :

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على تقويم الأداء يمكن عرضها على النحو التالى :

1- توقيت التقويم أو فترة التقويم :

يتم تقويم أداء العاملين فى المنظمات غالبا مرة كل عام وفى بعض المنظمات يتم إجراء التقويم نصف أو ربع سنوى وذلك وفقا لفلسفة المنظمات ومدى الفائدة من تكرار عملية التقويم بالإضافة إلى تكلفة التقويم وقد يتم التقويم لأداء الفرد أكثر من مرة عند بداية عمله فى المنظمات وأثناء فترة الاختبار وتتجنب بعض المنظمات القيام بالتقويم لكافة الأفراد فى موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقويم ويتم توزيعها على مدار السنة فى مواعيد متغيرة كتاريخ تعيين الفرد أو تاريخ ميلاده وهذا وقد دلت الدراسات على ان تقويم الفرد السنوى (مرة واحدة فى السنة) هو الأكثر استخداما من قبل المنظمات .

2- القائم بالتقويم :

قد يقوم به المشرف المباشر ، أو لجنة تقويم الأداء ، أو الزملاء ، والمرؤوسين ، أو التقويم الذاتى .

3- العناصر الشخصية والادائية المستخدمة فى التقويم وهى تشمل على الآتى :

1- مستوى جودة العمل .

2- كمية العمل الذى تم إنجازه .

3- المبادرة .

4- العلاقات الإنسانية .

5- القدرة على الحكم على الأشياء .

6- المعرفة بالعمل .

7- عادات العمل المختلفة .

8- الاعتماد على النفس .

9- التنظيم والتخطيط .

10- القدرة على الإشراف .

11- التعاون .

12- المواظبة والحضور .

تاسعا : مشكلات تقويم الاداء :

يقابل تقويم الأداء مجوعة من المشكلات يمكن عرضها على النحو التالى :

اولا : مشكلات متعلقة بأسلوب العمل والطريقة :

1- تضارب أهداف تقويم الأداء بين المديرين والمنظمة .

2- رؤية التقويم كعملية تتم مرة واحدة فى السنة (يسأل المتدربين عن مساوئ هذه الطريقة) .

3- مقارنة العاملين ببعضهم البعض تؤدى إلى موقف (مكسب – خسارة) بين العاملين وما له من تأثير ضار .

4- ينظر التقويم إلى الأداء فى الماضي ولا يهتم بإمكانات تطويره فى المستقبل .

5- التغذية العكسية يكون الاتصال بها فى اتجاه واحد .

ثانيا : مشاكل متعلقة بالإدارة :

1- التصميم السيئ للأداء .

2- سوء توزيع الأوزان للأبعاد المختلفة .

ثالثا : مشكلات متعلقة بالقائم بالتقويم :

1- عدم توافر المهارات المطلوبة .

2- غالبية المديرين لديهم قدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة ، ولكن ليس لديهم قدرة على تقديم المشورة وتنمية العاملين .

3- تأثير الهالة .

4- الحداثة .

5- التهاون .

6- الميل إلى الوسط .

7- المشابه لى .

8- مقارنة العاملين بعضهم البعض بدلا من مقارنتهم بالمعايير الموضوعة .

رابعا: مشكلات متعلقة بالمناخ التنظيمى :

1- نمط القيادة .

2- الهيكل التنظيمى .

3- العرف السائد فى مجموعات المعل .

4- شبكات الاتصال .

5- طبيعة المهام المكلف بها العاملين .

عاشرا : خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء :

بالرغم من أن هناك كثيرا من المشكلات التى تواجه عملية تقويم أداء العاملين إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمى سليم لتقويم الأداء وذلك بتوافر الخصائص التالية :

1- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة فى التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام .

2- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته واشتراك ممثلين عنهم فى وضع برنامج التقويم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التى يشعرون بعدم عدالتها .

3- اقتناع المشرفين بفائدة النظام والفهم الكامل للعملية التقويمية والتدريب على التنفيذ الدقيق .

4- استخدام عناصر ومعدلات أداء شاملة لعملية التقويم ومحددة بوضوح ومفهومه من جانب المشرفين والعمال .

5- الاعتماد على بينات ومعلومات صحيحة وموضوعية موثقة بسجلات يدون فيها نواحى أداء الموظف الإيجابية والسلبية .

6- أن تتم عملية التقويم بصفة دورية ومستمرة يمكن متابعة وتسجيل التطورات التى تحدث فى أداء العاملين .

7- إتباع أسلوب العلنية فى نتائج التقويم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العامل الضعيف لتقديم التغذية العكسية اللازمة لإصلاح وتطوير أدائه .

8- اعتماد التقارير من سلطة أعلى بعد مراجعتها بموضوعية .

9- تكامل نظام التقويم مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .

10- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة .

11- توافر السهولة والوضوح عند إعداد تقرير التقويم خلال استخدام عبارات واضحة ومحددة وتعريفات محددة .

12- وجود نظام فعال متبادل الاتصال بين المشرف والعامل حتى لا يفاجأ العامل بنتائج التقويم .

13- محاسبة ومسائلة الرؤساء عن عدالة وسلامة وصحة نتائج التقويم .

الحادى عشر: نموذج تقويم الاداء الوظيفى لشاغلى الوظائف التنفيذية:

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية

الأول : معلومات عامة :

الجهاز	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تارخ شغلها	بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه			
			التقدير		تاريخ الإعداد	

الثاني : عناصر التقويم :

الفئة	العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
		أ	ب	
1	القدرة على تطوير أساليب العمل	6		
أ	القدرة على تدريب غيره من العاملين	6		
أب	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	7	7	
أب	المهارة في التنفيذ	7	6	
أب	القدرة على تحديدخطوات العمل والبرنامج الزمني	6	6	
أب	المحافظة على أوقات العمل	6	7	
أب	تطبيق أسس السلامة المعتمدة في العمل	5	5	
أب	المعرفة بالطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة	4	4	
أب	المعرفة بالأس سوالمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل	4	4	
أب	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	4	3	
أب	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	4	3	
أب	القدرة على إقامة اتصافلات عمل فعالة مع الآخرين	4	3	
أب	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	3	4	
أب	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	3	3	
أب	تقديم الأفكار والمقترحات	3	3	
ب	إنجاز العمل في الوقت المحدد		7	
ب	القدرة على المراجعة والتدقق		7	
	المجموع	72	72	

	3	4	أب القدرة على الحوار وعرض الرأي		
	4	4	تقدير المسئولية	أب
	4	4	حسن التصرف	أب
	4	4	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	أب
	4	3	الاهتمام بالمظهر	أب
	19	19	المجموع	
	3	3	الرؤساء	أب
	3	3	الزملاء	أب
	3	3	المراجعين	أب
	9	9	المجموع	

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير :

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

الرابع : ملحوظات عامة :

مواطن قوة ومواطن ضعف نرى أهمية إضافتها
مواطن قوة:(إنجازات أونشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر اسابقة)
مواطن الضعف: (جوانب سلبيةيتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة
التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته : (إن وجدت)
رأي معد التقرير
الاسم   الوظيفة : التوقيع   التاريخ
ملحوظات معتمد التقرير
الاسم :   الوظيفية : التوقيع :   التاريخ :

اولا : تعاريف :

1– مجموعة الوظائف التنفيذية (فنية) و (حرفية) :

تشمل هذه الوظائف واجبات وأعمال فنية متنوعة فى مجالات مختلفة وهى أعمال تسهيلية تساعد المجموعات العامة للوظائف فى تحقيق الأهداف الأساسية للأجهزة الحكومية وتشمل الوظائف التى يقوم شاغلوها بأعمال ذات طبيعة فنية أو أعمال مساعدة للأعمال التخصصية وأعمال التصوير الفوتوغرافي والطباعة وأعمال تشغيل وصيانة الآلات .

2– الجهاز :

هو الجهة الحكومية العامة سواء كانت وزارة أو مؤسسة عامة أو مصلحة أو هيئة تطبق لائحة تقويم الأداء الوظيفى .

3– الإدارة :

هى الوحدة التنظيمية المختصة بأحد أنشطة الجهاز ذات الطبيعة المتجانسة وتتولى القيام بمهام محددة ضمن مهام الجهاز .

4– الشعبة :

الشعبة أو القسم هي الجزء الصغير المتميز من إدارة معينة يضم بعض الموظفين ويختص بأعمال معينة . (إن وجدت)

ثانيا : الإرشادات :

1– يعبأ هذا النموذج من قبل الرئيس المباشر للموظف ويتم اعتماده من الرئيس الأعلى حسب الصلاحيات المحددة .

2– يعدالرئيس المباشر التقرير بإعطاء الدرجة المناسبة لكل عنصر وفقا لتقديره ، بعد الرجوع لمصادر التقويم المتاحة والموضحة أدناه .

3- يتم تسجيل الدرجة فى الحقل المخصص لذلك أمام كل عنصر من عناصر التقويم ، مع مراعاة ألا تزيد الدرجة المعطاه عن الحد الأعلى لدرجات التقويم المحددة لكل عنصر ، وأهمية الرجوع إلى شرح مفردات العناصر وأسس التحقيق منها .

4- مجموعة الدرجات والتقدير يسجل به مجموعة درجات عناصر الأداء الوظيفى والصفات الشخصية والعلاقات التى حصل عليها الوظائف ، ثم تجمع للحصول على المجموع الكلى للدرجات (الدرجة النهائية) ويؤشر على التقدير الخاص بها فى الحقل الذى يليه .

5- فى حقل الملحوظات العامة يحدد معد التقرير مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه (إن وجدت) وهى عناصر ترجيحية تؤخذ بعين الاعتبار لأغراض التمييز بين الحاصلين على درجات متساوية .

6- على معد التقرير أن يوضح رأيه بشأن المعد عنه التقرير فى الحقل المخصص لذلك

7- بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم اطلاع الموظف المعد عنه التقرير عليه .

ثالثا : مصادر تقويم الأداء الوظيفى :

1- ملف الوظائف .

2- سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر .

3- تقرير إنجازات الموظف .

4- سجل الدوام الرسمى .

5- أى مصادر أخرى تساعد فى دقة التقويم .

رابعا : النتائج المترتبة على تقدير الدرجات :

1- عند حصول الموظف على تقدير ممتاز :

- يتم النظر فى ترقية بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- يمنح نقطتان عند إجراء المفاضلة للترقية .
- النظر فى منحة العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية .
- إيفاءه بأحد شروط الإيفاد للدراسة بالداخل ، الابتعاد للدراسة فى الخارج والإجازة الدراسية .

2- عند حصول الموظف على تقدير جيد جدا :

- يتم النظر إلى ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- النظر فى منحة العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية .
- إيفاء بأحد شروط الإيفاء للدراسة بالداخل ، الابتعاد للدراسة فى الخارج والإجازة الدراسية .

3- عند حصول الموظفين على تقدير جيد :

- يتم النظر إلى ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .
- إيفاء بأحد شروط اجازة الدراسة .
- يمنح نصف نقطة عند إجراء المفاضلة للترقية .

4- عند حصول الموظفين على تقدير مرضى :

- يتم النظر فى ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية .

5- عند حصول الموظف على تقدير غير مرضى :

- فى المرة الأولى لا يتم النظر فى ترقيته إذا كان مستحقا للترقية .
- لفترتين متتاليتين يحتم نقله لوظيفة أخرى فى الجهة .

شرح مفردات عناصر التقويم التنفيذية (فنية) و(حرفية) وأسس التحقق منها

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
القدرة على تطوير أساليب العمل	القدرة على إبتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال	الأراء المطروحة لتطوير العمل نماذج العمل المقترحة لتطوير العمل وتسهيل إجراءته
القجدرة على تدريب غيره من العاملين	أن يتمكن من تطوير مستوى أداء غيره من العاملين غن طريق التدريب	عمليات التدريب التي قام بتنفيذها التطور في أداء العاملين نتيجة التدريب
القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل	تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل وتوظيفها بشكل فاعل	إنجاز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديده
المهارة في التنفيذ	تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	نوعية العمل المنجز انجازه وفق ما حدد له من إجراءات
القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحويراعي أولوية التنفيذ بما يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	نماذج من العمل تقارير الإنجازات
المحافظة على أوقات العمل	الالتزام والأنضباط بمواعيد العمل المحدد في الحضور والانصراف وعدم مغادرة العمل دون إذن مسبق	الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة التقيد بالفترة المخصصة لساعات العمل واستثمارها في إنجاز مهام العمل
تطبيق أسس السلامة المعتمدة	الحرص على أمور السلامة والوقاية باتباع الطرق المؤدية إلى تجنب حوادث	مدى التقيد بالتعليمات والأخذ بوسائل السلامة .

في العمل	العمل	مدى وجود مشاكل وإصابات من جراء عدم إيتاع أسس السلامة
المعرفة بالطرقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة	المعرفة بالطرق المتبعة والسليمة في تشغيل الأجهزة بشكل صحيح واستخدام المواد وفق أعلى مستويات السلامة	تشغيل الأجهزة وفق الطريقة الصحيحة والسليمة . استخدام المواد بشكل آمن مدى وجود الأعطال والحوادث جراء التشغيل والاستخدام
المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية والمتعلقة بالعمل	إلمامه بالمعارف الأساسية في مجال تخصصه أو التخصصات الأخرى ذات العلاقة سواء كانت نظريةأو عملية بما يمكنه من ممارسة عمله على النحو المطلوب	إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها
القدرة على التغلب على صعوبات العمل	قدرة الموظف على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	نماذج من المشاكل التي واجهت الإدارة والأساليب والطرق المتخذة لمعالجتها .
المتابعة لما يستجد في مجال العمل	الحرص على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال العمل ومحاولةالإلمام به وتوظيفه لخدمة العمل	تعامله مع الأفكار الجديدة حماسة للالتحاق بالندوات والبرامج التدريبية في مجال عمله
القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	وجود العلاقات الإيجابية والفاعلة مع الآخرين والقدرة على تطويعها لخدمة العمل	التعاون والتفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين . نوعية العلاقات التي تربطه بالآخرين وانعكاسها على الأداء
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	إمكانية تكليف الموظف بأعمال ومهام تتطلب قدرات ومهارات تفوق ما تتطلبه وظيفته الحالية وكذلك مستوى الصعوبة والمسئولية	كفاءته فيما يوكل إليه من مهام إضافية . إنجازاته في مجال عمله

المعرفة بتظم العمل وإجراءاته	المعرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل ومدى متابعة متغيراقما والإلمام بما	انجاز العمل وفق القواعد النظامية والإجرائية المعمول بما . حجم المخالفات النظامية الإجرائية
تقديم الأفكار والمقترحات	الحرص على طرح الأفكار والمقترحات التي تخدم العمل وابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في انجاز الأعمال	الآراء المطروحة لتطوير العمل نماذج من الاقتراحات
إنجاز العمل في الوقت المحدد	انهاء الأعمال الموكلة له وفق ما حدد لها من وقت	عدم تأخير الأعمال إنجازها بالسرعة المطلوبة
القدرة على المراجعة والتدقيق	مراجعة الأعمال الموكله له وفق ما حدد لها من وقت	سلامة العمل من الأخطاء انجازه وفق التعليمات
تقبل الأفكار الجديد	التفاعل ما ما يستجد من أفكار إيجابيةترفع من مستوى الأداء والنظر في إمكانية الأخذ بما	حرص على معرفة ما يستجد من أفكار العمل وفق أحدث الأفكار والمستجدات التي تطور الأداء
تقدير المسئولية	التعامل بجدية مع مستوليات عمله وواجباته وحماسه في أداء م يوكل له من مهام واشعور بأهمية العمل الذي يقوم به	حماسه وجديته في تأدية ما يوكل له من مهام وشعوره بأهمية ذلك المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها .
حسن التصرف	التعامل بحكمة واتزان مع المواقف المختلفة (الطارئة – المفاجئة – الحرجة) وبعد النظر لديه	مشاهدات من التعامل في المواقف المختلفة مع الرؤساء ، الزملاء المرؤوسين . بعد النظر في التعامل مع مختلف الأمور
تقبل التوجيهات	الأخذ بتوجيهات رؤسائه والحرص	الاستجابة للتوجيهات والمبادرة إلى

والاستعداد لتنفيذها	على العمل وفقا لها والتعامل معها بإيجابية	تنفيذها . نماذج مما صدر له من توجيهات وما نفذه منها
الاهتمام بالمظهر	الاهتمام باللباس من حيث الشكل والنظافة (العناية الشخصية) بما يتفق مع العادات والتقاليد ، والاهتمام بترتيب ونظافة المكتب	العناية بالظهور بالمظهر الحسن من حيث الشكل الحرص على النظافة (العناية الشخصية) ترتيب ونظافة المكتب
العلاقات مع الرؤساء	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة	وجود العلاقة الإيجابية التي تخدم العمل الاحترام المتبادل
العلاقات مع الزملاء	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصحلة العمل مع زملائه والاستفادة من تبادل الخبرات والتجارب	وجود العلاقات الإيجابية التي تخدم العمل التعاونالمستمر والاحترام المتبادل
العلاقات مع المراجعين	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع المراجعين	قلة التذمر والشكاوى بينه وبين المراجعين والسمعة الطيبية التعامل الإيجابي معهم

نموذج تقدير درجات متقدم

(الحالة الوظيفية – الإنجاز والتطوير)

لشغل وظيفة ....

أسم المتقدم .... الوظيفة المتقدم لها.......................................

الوظيفة الحالية................... الدرجة المالية للوظيفة المتقدم لها.................................

الدرجة المالية ....المؤهلات الدراسية ....

جهة العمل .... تاريخ الميلاد ....

معايير المفاضلة	وسائل القياس	درجة مستوى القياس	تقديرات العنصر
بيان الحالة الوظيفية 1/1 الخبرات النوعية 1/1/1 تعدد الخبرات النوعية في مجال العمل (درجتان)	▪ تدرج وظيفي في مسار واحد ▪ تدرج وظيفي في أكثر من مسارين	1 2	
2/1/1 تعدد الخبرات النوعية الذاتية (المؤهل) (درجتان)	▪ خبرة في مجال واحد أو مجالين ▪ خبرة في أكثر من مجالين	1 2	
2/1 الرغبة في التعليم والتنمية الذاتية (المؤهل) (درجتان)	▪ الحصول على دبلومعالي ▪ الحصول على أكثر من دبلوم عالي أو ماجستير	1 2	
2/1 العتزود بالمعارف 1/2/1 التزود المستمر بالمعارف وصقل المهارات بالإدارية بالداخل أو الخارج (ثلاث درجات)	▪ حضور دورة أو مؤتمر ▪ حضور دورتين أو مؤتمرين وأقل من ثلاث ▪ حضور ثلاث دورات أو مؤتمر فأكثر	1 2 3	

تابع / نموذج تقدير درجات متقدم

معايير المفاضلة	وسائل القياس	درجة مستوى القياس	تقديرات العنصر
4/1 طول الخبرة الزمنية 1/4/1 طول الخبرة الزمنية الكلية (درجتان) 2/4/1 الخبرة الزمنية البيئية (درجتان)	■خبرة زمنية أكثر من 15 سنة ■خبرة زمنية كلية أكثر من 25 سنة ■من 3 إلى أقل من 5 سنوات ■5 سنوات فأكثر	1 2 1 2	
4/2 كفاءة استخدام المواد (ثلاث درجات)	■حقق خفض في التكاليف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ■حسن استخدام المواد	1	
3- مجالات التطوير 1/3 تحسين وتطوير العمل (ثلاث درجات)	■التقدم بأفكار موضوعية لتطوير نظم العمل واللوائح ■التقدم بأفكار واقعية لتبسيط الإجراءات ■اقتراح نظم وأساليب عمل جديدةملائمة	2 3	
2/3 تطوير نظم المعلومات (ثلاث درجات)	■القدرة على التقدم بأفكار لاستخدام أساليب حديثة لتوفير البيانات ■القدرة على التقدم باقتراحات لتحديث معلومات	1 2	
3/3 تطوير وتنمية الموارد (ثلاث درجات)	■اقتراح خدمات جديدة ■تحسين الخدمات الحالية	1 2	
4/3 تطوير وتنميةالموارد (درجتان)	■ابتكار وسائل جديدة لخفض التكاليف ■التقدم باقتراح لحسن استخدام الموارد		

تقديرات العنصر	درجة مستوى القياس	وسائل القياس	معايير المفاضلة
	1 2	■الحصول على شهادة أو جائزة ■الحصول على شهادتين أو جائزتين وأقل من ثلاث ■الحصول على شهادات أو جوائز فاكثر	5/1 تقدير الإدارة للأداء المتميز (ثلاث درجات)
	3	■رأي الزملاء والرؤساء في حسن السمعة	6/1 السمعة الحسنة (درجتان)
	1 2	■قدم العديد من المهارات لتطوير نظم العمل واللوائح ■قدم مقترحمتسطة للتطوير ■قدم مقترحات محدودة ■روتيني ومتمس بالنظم الحالية .	2- الإنجازات 1/2 الابتكار والتجديد (ثلاث درجات)
	1 2	■مدى القدرة على تطوير قاعدة البيانات ■الأمانة في دقة وعرض البيانات ■البيانات والاستفادة منها	2/2 بناء قواعد معلوماتية للعمل ثلاث درجات
		■تنوع الخدمات المقدمة للمتعاملين (عاملين – جمهور) ■أداء الخدمات في زمن مناسب	3/2 نطاق وجود الخدمات (عاملين / جمهور) (درجتان)

إجمالي تقديرات الدرجات بالأرقام ....

بالحروف ....

اسم العضو :.......................

التوقع : ....

نموذج رقم (3)

تقرير فردي

لتقويم المتقدمين لشغل وظيفية قيادية

عضو اللجنة ....

الوظيفة القيادية (الشاغرة والمعلن عنها) ....

	اسم المتقدم	نتيجة فحص ملف الحالة الوظيفية وتقارير الإنجاز والتطوير 40 درجة	نتيجة الامتحان التحريري 30 درجة	نتيجة المقابلة الشخصية 30 درجة	المجموع

التوقيع

الباب الثالث
اتجاهات حديثة فى الإدارة

الفصل الثانى عشر : إدارة الم علومات

الفصل الثالث عشر : إدارة الوقت

الفصل الرابع عشر : إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية

الفصل الخامس عشر : إدارة الازمات والكوارث

الفصل السادس عشر : إدارة الموارد البشرية

الفصل السابع عشر : إدارة البيئة الخارجية

الفصل الثامن عشر : الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثانى عشر

إدارة المعلومات

أولا : مفهوم واهمية المعلومات :

إننا نعيش فى عصر يمكن أن نطلق عليه المعلومات فأهم ما يتميز به هذا العصر هو حجم الاتصالات بين أفراده وشعوبه والمعلومات المتبادلة بينهم . فهذا العصر العصر الحالى عصر المعلومات للإدارة العامة والخاصة ومؤسسات المجتمع المدنى فلا يمكن وضع الحلول للمشكلات إلا بالإستعانة بالمعلومات :

إذن فإن المعلومات تعنى المعرفة الجديدة القائمة على الأرقام واالبيانات وأن إدارة المعلومات لا يتوقف دورها فقط على تصنيع المعلومات ونشرها إنها تتعدى ذلك إلى البحث عن أحسن الطرق لتوصيلها إلى المستفيدين منها فى أقل وقت وجهد .

ولم يعد دور إدارة المعلومات حفظ الوثائق وتخزين البيانات بل تعدى ذلك إلى تصنيع تلك المعلومات حيث أن الوثائق والسجلات ليست إلا أوعية لبيانات ومعلومات .

أمّا المعلومات هى بينات وحقائق بعد إجراء عمليات المعلجة والتصنيع لها بطريقة منظمة لتحقيق هدف محدد إلا وهو توصيلها للمستفيدين منها والذين يقومون بتطبيقها .

ومن هنا جاءت المشكلات التى تعانى منها معظم التنظيمات الإدارية الحكومية منها والأهلية والتى يبلور فى نقص البينات والمعلومات مما يؤثر سلبيا على طرقة أدائها عند تقديم خدماتها . الأمر الذى يحتم ضرورة تدعيم إدارات المعلومات بالتنظيمات الإدارية المختلف بالبياتات والأجهزة والآلات والمعدات والمتخصصين حتى يمكن تحويل تلك البيانات إلى معلومات صحيحة تخدمها وتقدم للمدير فى المنظمة الحلول والبدائل التى تساعد فى اتخاذ القرارات السلمية لمواجهة مما يعترض المنظمة من مشكلات .

إذن فإن المدير يحتاج إلى المعلومات لأنه الشخص الذى تقع عليه ممارسة الوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، قيادة ورقابة فى المنظمة وتحقيق الأهداف. إذن نستخلص مما سبق أن المعلومات هى البيانات والحقائق بعد إجراء عمليات المعالجة

وتصنيفها بطريقة منطقية لتحقيق هدف معين وتساهم فى دعم الوظائف الإدارية الحالية والتى يمكن ممارستها فى المستقبل داخل التنظيمات الإدارية المختلفة .

ثانيا : طرق الحصول على المعلومات :

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق والتى يمكن عرضها فيما يلى :

1- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود Indirectviewing

وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذى يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا قبل المعلومات المنشورة فى الصحف والمجلات تعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطريقة أقل تكلفة .

2- الحصول على المعلومات بشكل مشروط Conditionedviewing

وتشير هذه الطرقة إلى أن يكون للمدير هدف ما فى المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييد مدى فائدتها لعملية التخطيط و.........

3- البحث غير الرسمى Informal Search

ونعنى بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التى يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد قبل الاتصالات التليفونية أو اللقاءات لمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية .

4- البحث الرسمى Formal Search

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض محددة لأغراض معينة مثل بحوث الإنتاج وما يخص كل التمويل واتخاذ القرارات وعادة تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهودا تخطيطية مسبقة وتتمثل أهم طرق البحث الرسمى فيما يلى :

(أ) المقابلة الشخصية :

تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات حيث هناك من البيانات التى لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه وفى مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضرورى رؤية وسماع الشخص موضع البحث .

وتساعد المقابلة الشخصبة فى ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعريف على أرائهم ومعتقداتهم وفيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم وقد تساعد أيضا على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر .

وتمتاز المقابلة الشخصية بأنها أفضل الوسائل لاختيار وتقويم الصفات الشخصية وكما أنها مفيدة فى مجال الاستشارات وأنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات فى المجتمعات الأمية .

(ب) الاستبيان :

هى وسيلة لجمع البيانات عن طرق استمارة يجرى ملئها من جانب أفراد مجتمع البحث. وهى وسيلة تستخدم للكشف عن حقائق الممارسات الحالية واستطلاعات الرأى وميول الأفراد وهى وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين فى مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة وبياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية مع السماح بوجود وقت كافى للمستوجب أو المبحوث للتفكير للتأنى فى الأسئلة والتدقيق فى إجاباته عليها .

(جـ) الملاحظة Observation

تشتمل هذه الوسيلة على الملاحظة المباشرة وتسجيل تقارير عما يحدث فعلا وأيضا الملاحظة عن طريق الخبراء المتخصص لتسجيل ما يحدث فعلا أثناء وقوعه .

(د) التقارير : Reports

تقوم هذه الوسيلة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية وتكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها فى أحوال أخرى قد تكون مقيدة للغاية .

(هـ) نتائج التجارب Results of Experiments

وهذه التجارب ذات أهمية خاصة لمهندس الإنتاج والزراعين وبصفة خاصة مقيدة للعلماء التطبيقيين .

ثالثا : مصادر المعلومات :

تنقسم مصادر المعلومات إلى مصادرها خارجية وأخرى داخلية :

1ـ المصادر الخارجية :

هى المعلومات التى تصدرها المنظمات الإدارية أو المحلية والعالمية وهى تتضمن الأنشطة والقرارات الخاصة بها،وذات العلاقة بالإدارة والتى يمكن أن تستفيد منها.

2ـ المصادر الداخلية :

وهى المعلومات التى تصدر عن المنظمة أو المنظمات الأخرى الموجودة بالمجتمع وتوجد المعلومات فى المصادر الأولية والمرجعية .

والمصادر الاولية للمعلومات هى : الدوريات ، الكتب ، المؤتمرات ، المطبوعات الرسمية، المطبوعات الإحصائية ، البحوث ، القوانين ، ....

والمصادر المرجعية هى : الموسوعات ، قواعد البينات البيلوجرافية و..........

رابعا : أنواع نظم المعلومات :

يوجد ثلاثة نظم رئيسية للمعلومات وعديد من النظم الفرعية أو الثانوية فى أى منظمة . ويقصد بالنظام الرئيسى هو النظام الذى يؤثر فى المنظمة كلها أما النظام الفرعى أو الثانوى فهو النظام الذى يختص بوظيفة فرعية واحدة فى المنظمة .

(أ) أنواع النظام الرئيسية :

1ـ نظام معلومات الإنتاج (العمليات)

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادى للإنتاج من السلع والخدمات فى المنظمة ويشمل على نظم فرعية مثل نظام معلومات الشراء ونظام المراقبة و....... وهو

نظام مناسب للتشغيل على الكمبيوتر حيث أن توصف المعلومات والحاجة إلى معالجة حجم كبير منها بسرعة ودقة يعتبر حاسما للإستخدام الفعال لنظام المعلومات .

2ـ نظام المعلومات المادية :

يقوم النظام على أساس تدفق الأموال للمنظمة ويتكون من نظم فرعية مثل نظام عام للحاسبات ونظام التكاليف ونظام المصروفات للمنظمة ونظام للرقابة عن طريق الميزانية التقديرية ومعاجة النظم المالية صالحة الاستخدام للكمبيوتر بسبب الحجم الكبير من المعلومات التاريخية والمتكررة .

3ـ نظام المعلومات القوى العاملة :

يختص هذا النظام بتدفق المعلومات عن العاملين بالمنظمة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البينات اللازمة للحصول على العمالة والإحلال والتدريب ولمكافأة القوة العاملة .

(ب) نظم المعلومات الفرعية (الثانوية)

بالإضافة إلى الأنواع الرئيسية السابقة يوجد إلى جانبها معلومات ثانية أو فرعية أخرى مثل نظام التسويق وهذأ النظام ثانوى لأنه ينطبق على ناحية محددة بالمنظمة ويشمل على معلومات بخصوص تاريخ العمل ومعلومات عن السكان وتنبؤات عن الدخل والسكان ومعلومات منافسة بخصوص حجم المبيعات والمقدر للمنافسين والإلان معلومات عن التشغيل والرقابة .

خامسا : نظم المعلومات الإدارية وكيفية معالجة البينات :

نظم المعلومات الإدارية هى نظم تختص بالكشف عن المعلومات وتجميعها وتسجيلها وتحليلها إعدادها للاستخدام حسب حاجة المنظمات الإدارية . وفى الوقت المناسب كما تعمل على تداول المعلومات وحفظها وتحديدها واسترجاعها عند الحاجة.

كما يرى البعض أنها نظام يجمع بين العنصر البشرى والآلة لجمع وتشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد فى اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من المدخلات

وعمليات التشغيل والمخرجات ويعتمد أى نظام للمعلومات الإدارية حاليا على الحاسب الآلى لتشغيل المعلومات . إذن فإن نظم المعلومات الإدارية هى عبارة عن مجموعة من الاجراءات الخاصة بمعالجة البيانات لإمداد الإدارة فى المستويات التنظيمية المختلفة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

وتتكون عملية معالجة البينات من أربعة خطوات رئيسية هى :

1- جمع المعلومات :

حيث يتم جمع المعلومات من المصادر والمستندات الأصلية بالمنظمة .

2- المدخلات :

يتم تسجيل المعلومات أما يدويا أو آليا باستخدام الحاسب الآلى حيث يكون أكثر فائدة. ويتطلب التسجيل تحديد نوع المعلومات المطلوب معالجتها والتأكد من دقة المعلومات .

3- معالجة المعلومات :

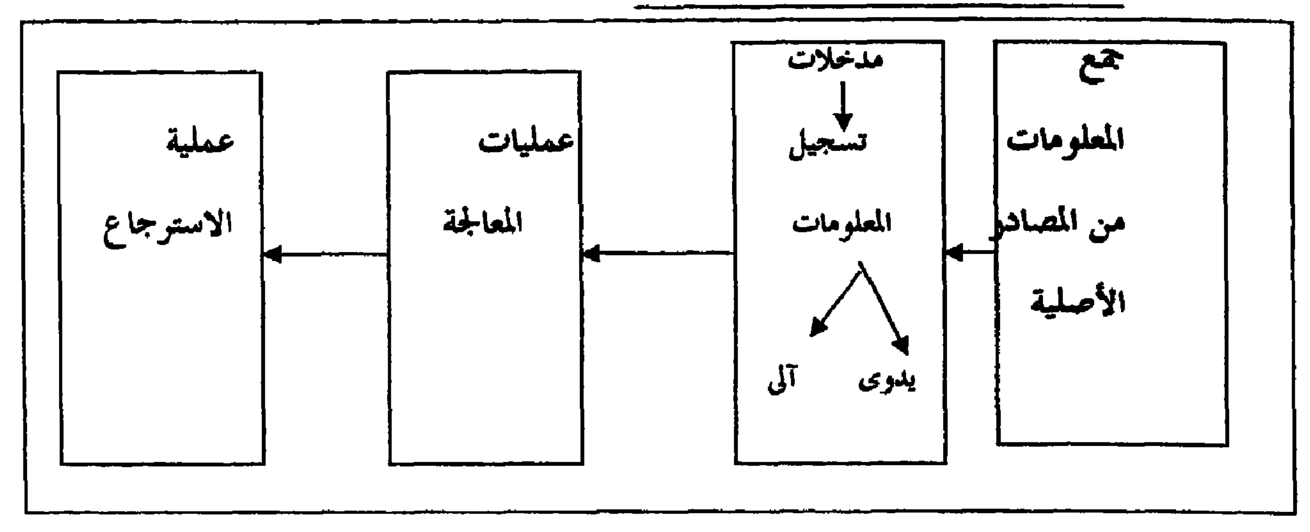
يتم المعالجة بعد تسجيل المعلومات عن طريق التجميع والتلخيص والنخزين بالحاسب الآلى وخاصا المعلومات التى يتوافر بها عدد من المتغيرات المتداخلة والدقيقة والتى يحتاج إلى السرعة فى معالجتها والتى لها خاصية التكرار . حيث أن تكلفة نظام المعلومات قد تكون ضخمة ويجب الإشارة إلى أن استخدام الحاسب الآلى لن يؤدى إلى تحسين المعلومات غير الدقيقة أو الناقصة .

4- استرجاع المعلومات :

يتم استرجاع المعلومات الأصلية المخزنة فى وقت طلبها والحاجة إليها .

نستنيط من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية هى نظم تودى إلى تكامل تطبيقات الحاسب الآلى مثل ترتيب هذه المعلومات وتخزينها بحيث يمكن استرجاعها فى الحال من جانب الإدرة لاستخدامها فى اتخاذ القرارات أو الرقابة أو ....

شكل توضيحي لخطوات معالجة البيانات



سادسا : نظام تدفق المعلومات الإدارية فى التنظيمات الحكومية والاهلية :

الهيكل التنظيمى للمؤسسة هو الاطار الذى يحدد :

- الإدارات والوحدات التى تتكون منها المؤسسة .
- المواقع الوظيفية بكل الإدارات والوحدات بالمؤسسة .
- الوصف الوظيفى لكل موقع وظيفى بالإدارات / والوحدات المعينة لامؤسسة (المسئولية والصلاحيات) .
- العلاقة بين كل موقع داخل الإدارة / الوحدة الواحدة المعينة بالمؤسسة .
- العلاقات بين الإدارت / الوحدات المختلفة داخل المؤسسة .

وبشكل إجمالى فإن الهيكل التنظيمى يعنى فى المقام الأول بتحديد دور كل فرد أو إدارة (مسئولياته وصلاحياته) فى تحقيق أهداف المؤسسة . وبما أن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها من خلال برامج وأنشطة يلعب فيها كل فرد أو إدارة دورا محددا بمسئوليات وصلاحيات محددة فلابد من توفير آلية لتداول المعلومات بين الأفراد والإدارات تمكن من القيام بالأدوار المطلوبة على الوجه الأكمل .

هذه الآلية يطلق عليها أسم نظام تدفق المعلومات .

وعندما التفكير فى تصميم نظام تدفق معلومات لأى مؤسسة يجب فى البداية الإجابة على الأسئلة التالية :

– ما هي صلاحيات / مسئوليات كل إدارة / وحدة بالمؤسسة ؟ ومن ثم ما هى صلاحيات ومسئوليات كل موقع وظيفى فى الإدارة الوحدة ؟

– ما هى القرارات التى يتم اتخاذها بواسطة كل موقع وظيفى فى الإدارة/الوحدة ؟.

– ماهى المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار من هذه القرارات ؟

– أين يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار؟

– متى يتطلب الأمر الحصول على هذه المعلومات ؟ (الفترة الزمنية)

– كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات ؟(أشكال الحصول على المعلومات)؟

وبناءاً على ذلك يتم تصميم نظام تدفق المعلومات للمؤسسة على ثلاث مستويات : -

– نظام تدفق المعلومات داخل الإدارة / الوحدة (بين الموقع الوظيفى فى الإدارة / الوحدة فى المؤسسة) .

– نظام تدفق المعلومات داخل المؤسسة(بين الإدارات / الوحدات المختلفة فى المؤسسة) .

– نظام تدفق المعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها (بين المؤسسة والمؤسسةالأخرى والمجتمع).

وعليه فإن نظام تدفق المعلومات يتضمن الآتى :

– المعلومات المطلوبة لكل جهة معينة بالأمر (محتويات التقرير) .

– وسائل وأشكال تداول المعلومات (تقارير مكتوبة – تقارير شفاهية).

– الإطار الزمنى لتداول القارير (يومية – شهرية – نصف سنوية – سنوية) .

– الأفراد أو الجهات المسئولية عن إعداد التقارير .

– الجهات التى تقديم إليها هذه المعلومات (التقارير).

الفصل الثالث عشر

إدارة الوقت

اولا : ماهية إدارة الوقت :

الوقت هو أحد الموارد المتاحة للمسئول لتحقيق أهداف العمل ، وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المسئول فى الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التى تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات واجور ومزايا نقدية وعينية .

وحتى لا يكون هناك مضعيات للوقت يجب مراعاة ما يلى :

1- زوار بدون مواعيد محددة !!

2- مكالمات هاتفية طويلة مع أشخاص لا يقدرون .

3- اجتماعات غير منظمة وبلا جدول أعمال محددا!

4- انتظار(الطبيب، السائق ، ....) !

5- حصول طوارئ ومشكلات ليست بالحسبان .

6-فقدان الرغبة فى العمل ، وهجوم الملل .

7-تكدس الأوراق والمكاتبات والمكالمات .

لذلك يمثل الوقت أحد العناصر المهمة والنادرة لأى فرد ، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بندرة الموارد المتاحة فى المجتمع . ويجب أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التى يسعى إليها المجتمع .

والوقت باعتباره أحد هذه الموارد المتاحة لأى فرد ، يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة .

ويعد مفهوم إدارة الوقت ، من المفاهيم المتكاملة اللازمة لأى زمان أو مكان أو إنسان ، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر ، أو على زمان دون غيره . وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإدارى

والحقيقة أن مفهوم الإدارة بالوقت يشمل ادارة وقت العمل اضافة إلى ادارة الوقت الخاص وقد ارتبطت كلمة الادارة بالوقت سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص .

ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتقويم لكل النشاطات التى يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة بهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة فى استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

ثانيا : المتطلبات الاساسية لإدارة الوقت بفعالية :

لإدارة الوقت بفعالية عليك مجموعة من المتطلبات التى يجب عملها يمكن عرضها كما يلى :

1- وضع قائمة بالأعمال التى يجب القيام بها خلال اليوم ، وذلك من واقع خطة العمل الأسبوعية ، ومن المواعيد والاجتماعات المتفق عليها سابقا .

2- تحديد أولويات إنجاز الأعمال مبتدأ بالأهم فالمهم ثم الأقل أهمية ، واعمل على الالتزام ما أمكن .

3- لا تعطى الأولويات لانجاز الأمور الأكثر متعة وسهولة على حساب تأجيل إنجاز الأمور الهامة .

4- تحديد الأعمال التى يمكنك تفويض مسئولية القيام بها للمساعدين ، وأحرص على تحديد مواعيد إنجازها ، وكذلك متابعة إنجازها فى الوقت المناسب .

5- تخصيص وقتا لإنجاز الأمور التى تتطلب التركيز الشديد ، واحرص على عدم مقاطعتك خلالها ، ويمكنك أن تحتجب خلالها هذا الوقت فى مكتب آخر حرصا على عدم المقاطعة .

6- تحضير الأمور الروتينية أو غير هامة التى يمكن إنجازها حسب توفير الوقت، مثلا أغتنم فرصة تأخر أحد الضيوف عن الحضور الى مكتبك فى الموعد المحدد ، أو فرصة تأخير أو إلغاء موعد انعقاد أحد الاجتماعات لانجاز هذه المهام ، لا تؤجل اتخاذ القرارات الروتينية التى لا تحتاج لوقت طويل لدراستها لأن العودة للتفكير فيها لاحقا سيستغرق وقتا أطول .

7- وضع قائمة بالمكالمات الهاتفية التى تود إجراءها ، وخصص وقتا محددا كل يوم لإجراء المكالمات تباعا .

8- مجاملة الآخرين ولكن لا تسمح لهم بالاسترسال فى الأحاديث الشخصية خلال المكالمات الهاتفية أو الاجتماعية الثنائية ، وضح للشخص الآخر بلباقة أنك ترحب بمقابلة أثناء فترة الغداء أو فترة الراحة لمناقشة الموضوع .

9- أطلع مساعدك أو سكرتيرك باستمرار على أولويات عملك خلال اليوم بحيث يساعدك على تنظيم وقتك وتحسين ادارته .

10 – تحديد أهدافك ، وتراجعها بصفة مستمرة .

11- تخطط عملك ، ثم اعمل خططك .

12- تجميع المهام المتشابه .

13- اعرف نفسك .

14- كافئ نفسك .

15- الاحتفاظ دائما بقائمة المهام . To – do List

16- لا تكن مثاليا .

17- ارتد ساعة (وستعملها فى متابعة كل ما تقوم به) .

18- تحديد تاريخا أو زمنا للإنتهاء من أى مهمة .

19- أكمل مهامك للنهاية .

20 – تعلم كيف تقول لا .

21- التليفون . إبدأ المكالمة بلهجة عملية وقاطعة .

ثالثا : منهجية إدارة الوقت :

وتمثل إدارة الوقت منهجا متكاملا لا يقبل أية تجزئة ، وبالتالى فإن استغلاله يعنى الاستغلال الكامل وليس الاستغلال الجزئى . حيث أن كل من الوقت الخاص ووقت العمل مكملا للآخر ومؤثرا فيه ومتفاعلا معه ، فنجاح الإدارى وفاعليته لا تقتصر على

نجاحه وفاعليته فى المعل فحسب ، بل تتعداه إلى خارج موقع العمل . ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الوقت الخاص أحد المعايير الأساسية التى تؤخذ فى الحسبان عند تقويم نجاح وفاعلية الإدارى ويوضح مفهوم إدارة كلا النوعين من الوقت وهما الوقت الخاص والوقت الرسمى فى الآتى :

1- إدارة الوقت الخاص :

يقصد بالوقت الخاص المدة الزمنية المتاحة للإدارى بعد انتهاء مدة العمل اليومى الرسمى ، والتى يستطيع خلالها أن يقوم بنشاطات متنوعة كما يشاء ودون أية ضوابط أو تعليمات رقابية إدارية أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطا سلوكيا معينا ويشكل الوقت الخاص تقريبا ثلثى الساعات المتاحة يوميا لفرد .

ويمثل استغلال الوقت الخاص المتاح للادارى يوميا جزءا من العوامل الخارجية التى تؤثر على إنتاجيته ونفسيته وعلاقاته فى العمل الرسمى . ومن هنا تبدو أهمية إدارة الوقت الخاص واستغلاله الاستغلال الأمثل وفق الأهداف الشخصية ، واهداف المنظمة التى يعمل بها .

2- إدارة الوقت الرسمى :

ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت الرسمى فى الآونة الأخيرة بسبب التطورات التقنية الحديثة ، ونمو المدن الكبيرة ، وتضخم الحكومات ، والانفجار السكانى ، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار فى المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الانتاج، وغيرها . وقد أحدثت هذه الأسباب تأثيرا كبيرا فى طريقة أداء العمل وضرورة استغلال الإدارى وقته أثناء الدوام الرسمى ورفع مستوى مهارته .

وينقسم الوقت الرسمى إلى أربعة أنواع يمكن عرضها كما يلى :

1- الوقت الإبداعى : يخصص هذا الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلى ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز .

2- **وقت تجهيز المعلومات** : يمثل هذا الوقت المدة الزمنية اللازمة لتجهيز المعلومات والبيانات والتى تسبق البدء فى العمل .

3- **وقت الإنتاج** : ويمثل المدة الزمنية التى تستغرق فى تنفيذ العمل الذى تم التخطيط له فى الوقت الإبداعى ، والتجهيز له . ولزيادة فاعلية استغلال الوقت ، يجب على الإدارى أن يوازن بين الوقت الذى يستغرق فى الانتاج أو تنفيذ العمل ، وبين الوقت الذى يقضى فى التحضير والإبداع .

4- **الوقت العام** : ويخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها الاجتماعية بغيرها .

رابعا : طرق إدارة الوقت :

هناك طرق إدارية عديدة يمكن الاستفادة منها فى استغلال الوقت، ومن أهم هذه الطرق ألوب الإدارة بالأهداف، ثم الإدارة الذاتية، وسوف نتناول هذه الطرق بإيجاز كالتالى :

1- **الإدارة بالتفويض** : إن تفويض المدير لبعض سلطاته لبعض مرؤوسيه يساعد فى سرعة إنجاز الأعمال وتحسين إنتاجية العمل . لأن القائد الإدارى سوف يختص بالأنشطة الرئيسية ، ويختص المرؤوسين بالأنشطة الفرعية .

ونظرا لأهمية التفويض فى استغلال وتوفير وقت القائد الإدارى فإنه يجب القضاء على المعوقات التى تحد من فاعلية التفويض سواء كانت معوقات فنية أو تنظيمية أو بيئية ، كما يجب تطوير مهارة التفويض لدى الإدارى لأن عدم توافر هذه المهارة لدى العديد من المسئولين فى الجهاز الإدارى يتسبب فى معوقات كبيرة .

2- **الإدارة بالاهداف** : تقوم عملية الإدارة بالأهداف على أساس وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مقاييس للنتائج ، بحيث تكون الأهداف مناسبة ومترابطة معه بعضها البعض فى كافة المستويات التنظيمية . ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة

القائد الإدارى ومهارته فى وضع الأهداف وتحديد المدة الزمنية المناسبة لإنجازها ، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ، وأن يكون لديهم القدرة على تحقيقها .

3- **الإدارة الذاتية** : يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية فى وجود منهج متطور لدى القائد الإدارى يمكن من خلاله تطوير الإمكانات والقدرة والمهارات الذاتية للفرد ، لتحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردى أو على مستوى المنظمة بشكل عام .

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعتهم الذاتية وتشمل الإدارة الذاتية على مقومات عديدة ، من أهمها المحافظة على التكوين الجسمانى السليم ، وتوافر بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد ، وتوافر بعض المعارف والمهارات ، كمهارة اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وغيرها من المهارات الاجتماعية والإشرافية . وتوافر مرونة كافية تتيح للفرد التأقلم والتكيف البيئى والعاطفى مع التغيرات المختلفة التى يواجهها الإدارى .

إن الإدارى هو عقل المنظمة ، لذلك يجب أن يطور نفسه باستمرار . فمن واجب المدير أن يخصص جزءا من وقته الرسمى بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكانياته ومهاراته ، ولزيادة معلوماته ومعارفه ، بغية تطوير فاعلية الإدارة واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل وفعال .

إن ما يميز الإدارة الذاتية وفائدها الكبيرة لإدارة الوقت هو استمرارية هذا المفهوم فالإدارة الذاتية مثل إدارة الوقت ، من حيث عدم اقتصارها على شخص دون آخر، أو على نشاط دون غيره ، أو على زمن دون زمن آخر فالإدارى الناجح والفعال هو الذى يحاول التعرف على الإمكانيات والقدرات والمواهب .

الفصل الرابع عشر

إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية

أولا : طبيعة وماهية ادارة الجودة الشاملة :

شهدت علوم الإدارة فى السنوات الأخيرة تطورا كبيرا ، ومن بينها ادارة المؤسسات الإجتماعية وكان لابد من العمل لرفع ادائها ، خاصة بعد اتساع نطاق العمل الحكومى منذ فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وتدخل الدولة وتوسعها فى كثير من المجالات وما صاحب ذلك من تعدد المنظمات العامة والأجهزة الإدارية المختلفة التى تهدف إلى توفير الخدمات الضرورية وتحقيق العدالة الاجتماعية ، وإشباع الحاجات الأساسية للموطنين .

وتوفير نوع من الإدارة القادرة على الاهتمام بالإنجاز وتحقيق الأهداف للوصول بالمواطنين إلى مستوى أفضل ، ولن يتسنى هذا إلا بالاستفادة من التطورات والمفاهيم الحديثة فى مجال الإدارة ، مثل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة على النحو التالى :

1- مفهوم الجودة الشاملة : Total Quality

هى عملية تطبيق مجموعة من المواصفات والمعايير لرفع مستوى جودة المنتج واداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته .

ويشمل مفهوم الجودة الشاملة ثلاثة معايير :

1- العمليات التى تؤدى الى دقة وبناء وتصميم المنتج والخدمة المقدمة داخل المؤسسة والتى يجب أن تعمل على تحسين الجودة .

2- كل عمل يوازى الافضلية فى تقديم الانتاج المعقد والذى لايتوقع ان يحدث فيه اية أخطاء .

3- يكون الكل فى النظام مسئولا "أو قادرا " على الوفاء والالتزام من اجل جودة العمل الذى يقوم به .

بينما يرى cronroos أن جودة الخدمة تعبر عن مقياس نسبي يختلف من شخص الى آخر ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وتتضمن الجودة المدركة نوعين هما :

الجودة الفنية Technical Quality

الجودة الوظيفية Functional Quality

الجودة الفنية هى ما يتم تقديمه للعميل فعلا " ويتصل بالحاجة الأساسية التى يسعى الى اشباعها فى حين ان الحاجة الوظيفية هى درجة جودة الطريقة التى يتم تقديم الخدمة والتى يمكن ان يطلق عليها جودة المخرجات والتى يتم عادة على الخدمة وفى المقابل تعتبر الجودة الفنية هى جودة العملية والتى عادة مايتم تقييمها اثناء تقديم الخدمة .

اما مصطلح الشاملة TOTAL

فهو يعنى ان كل شخص فى المنظمة يجب ان يشارك فى برنامج الجودة سواء بصورة فردية اومن خلال فريق العمل الجماعى كما انه يعنى ادخال كل عناصر العمل بالمنظمة فى التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك اوالمستفيد من سلع او خدمات المنظمة والعمل على بذل كل جهد ممكن فى سبيل تحقيق الغايات وان الشاملة تتضمن العمل الجماعى وروح الفريق لان ذلك افضل اسلوب لتحقيق التحسن المستمر فى طريقة الأداء من خلال تكاتف الجهود داخل القسم الواحد وداخل المنظمة ككل وفى كافى المستويات الادارية ووجود الرؤية المشتركة والتوجه الموحد لتلاشى تكرار الجهود او تعارضها مع بعضها .

مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعنى ان لكل منظمة اهدافها الخاصة بها تستطيع مع غيرها من المؤسسات ان تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل وتشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ويتطلب ذلك ادارة فاعلة للجودة بالنسبة للمنظمة تراعى الاستراتيجيات وتتطلب التزام الإدارة التنفيذية بالجودة وتطويرها وخلق بيئة عملية وبالجودة من جميع نواحيها حيث هناك ارتباط بين ادارة الجودة وبعض الجوانب او العوامل السلوكية اضافة الى الجوانب الفنية .

بينما يرى البعض ان ادارة الجودة الشاملة هى :

خلق ثقافة متميزة حيث يسعى جميع المديرون والعاملون بالمنظمة إلى :

1- تحقيق حاجات ورغبات العملاء .

2- أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية .

3- تحقيق مستويات جودة عالية بفاعلية وفى أقصر وقت .

فضلا عن انها :شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة من خلال فريق العمل.

يتضح من ذلك ان ادارة الجودة الشاملة تتبلور فى :

1- العمل من خلال بيئة تعاونية سواء بصورة فردية او خلال فريق العمل الجماعى .

2- التنسيق والتكامل بين جميع المستويات الادارية والوظيفية وأيضا جميع العمليات الادارية .

3- تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة فضلا عن تحقيق حاجات ورغبات العملاء فى أقصر وقت ممكن .

4- التركيز على الجوانب السلوكية والوظيفية إضافة إلى الجوانب الفنية .

وبناء عليه يمكن القول أن ادارة الجودة الشاملة هى القيام بجميع العمليات والوظائف الادارية المختلفة فى بيئة تعاونية حيث يسعى جميع المديرون والعاملون بالمؤسسات الاجتماعية بهدف تحسين جودة وزيادة انتاجية الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق رغباتهم وحاجتهم بأعلى كفاءة وفعالية وفى أقصر وقت ممكن .

ثانيا : اهداف ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية :

ان الهدف الأساسى من تطبيق الجودة الشاملة فى اى مؤسسة هو تطوير جودة الاداء والخدمات مع احراز تخفيض التكاليف والأقلال من الوقت وا لجهد الضائع لتحسين الخدمة

المقدمة للعملاء وكسب رضائهم وهذا الهدف الرئيسي لتحقيق الجودة يشمل فوائد رئيسية وهامة وهى :

1- تخفيض التكاليف : ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطرق الصحيحة من اول مرة وهذا يعنى تقليل الأشياء التالفة او أعباء انجازها وبالتالى تقليل التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل .

3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وحيث ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدى الى زيادة الوقت لأداء وانجاز العمل وزيادة أعمال الرقابة وبالتالى زيادة شكاوى العملاء من هذه الخدمات .

4- زيادة الكفاءة وذلك عن طريق التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعى ،

تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى اجزاء اصغر حتى يمكن السيطرة عليها ، تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر، تحقيق الثقة واداء العمل للعاملين .

ثالثا : اهمية ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية أهمية بالغة وحيوية ولكن يجب أن نتعرف أولا عن أهمية الجودة ثم أهمية ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية والتى يمكن استعراضها على النحو التالى :

أ- اهمية الجودة فى المؤسسات الاجتماعية :

للجودة أهمية داخل المؤسسات الاجتماعية وضرورة حتمية حيث تتجلى هذه الأهمية فى :

1- ضبط وتطوير النظام الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية .

2- الإرتقاء بمستوى العملاء فى جميع المجالات الإدارية والخدمية .

3- الإهتمام بمقترحات العملاء والعاملين فى جميع المجالات .

4- زيادة الكفاءة ورفع مستوى الاداء للعاملين بالمؤسسة .

5- تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .

6- الترابط والتكامل والعمل عن طريق الفريق بروح تعاونية .

7- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير والاعتراف المجتمعي .

ب- اهمية ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاجتماعية أهمية كبرى تتبلور فى :

1- التحسين المستمر فى اداء العاملين بالمؤسسة وليس الوقوف عند مستوى معين.

2- تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن .

3- تحقيق حاجات ورغبات العملاء بأبسط الطرق والوسائل المتاحة .

4- تشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات فى تطوير النظام المؤسسى .

5- التقويم المستمر للجهود المبذولة فى تطوير النظام المؤسسى .

6-التعرف على جوانب القصور فى الأداء والتدريب ومعالجته .

رابعا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية :

لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية مجموعة من المبادئ التى يجب الإلتزام بها أثناء ممارسة جميع العمليات والوظائف الإدارية من أجل زيادة جودة انتاجية الخدمات الاجتماعية وتحقيق رغبات العملاء واشباع حاجاتهم بأقصى كفاءة وفعالية .

وهذه المبادئ يمكن استعراضها فيما يلى :

1- التركيز على العملاء :

لايقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجين للمؤسسة الذين تكرس كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على قبول خدماتها بل يشمل هذا التركيز أيضا العاملين داخل المؤسسة الاجتماعية فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب .

2- التركيز على العاملين والنتائج معا :

يعتبر النتائج المعينة مؤشرا لعدم الجودة فى العمليات ذاتها ومن ثم فإنه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التى تعترض سبيل تحسين نوعية الخدمات .

3- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها :

يتطلب أعمال هذا المبدأاستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

4- تعبئة خبرات القوى العاملة :

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم ، ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ، ولكن فى ظل مفاهيم الجودة فإن التعويض المالى يعتبر أحد الطرق التى يمكن بها مكافأة العاملين . فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد ، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك .

كما أن القوى العاملة تشكل منجما هائلا مليئا بالمعلومات والفرص التى يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف ، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء فى فريق ناجح .

5- اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق :

تتبنى إدارة الجودة مفهوم مؤسسى لحل المشكلات من خلال (فرص التحسين) يشترك فى تنفيذه الجميع من مديرين وقوى عاملة وعملاء ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات . وهى أمور يعتمد على وجود جهاز كفء للمعلومات .

6- التغذية العكسية :

وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها . وفى هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحورى ذلك أن أى منتج من أى نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية . ولهذا فإن من أكبر المسئوليات التى يتحملها الرؤساء ليست فقط مسئولياتهم عن ادارة الأموال والجداول الزمنية للتنفيذ و .... بل أن ادارة الأفراد تعتبر بمثابة التحدى

الأكبر ومن ثم فإن النجاح فى الحصول على تغذية عكسية دقيقة والرغبة المخلصة من الرؤساء فى مساعدة مرؤسيهم على الإرتقاء تعتبر من أهم ضمانات زيادة فرص النجاح .

بينما يرى كلا من Bowen , Lawler أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبلور فى :

1- جودة العمل منذ البداية Q . Work The First Time .

2- الاهتمام بالآثار المترتبة على المستهلكين Focus on the Customers .

3- منهج قدسية استراتيجية التحسين Strategic Holistic Approach to Improvement .

4- التحسين المستمر كطريقة للحياة Continuous Improvement as a Way of lif .

5- العلاقات التبادلية وفريق العمل Mutual Respect & Team work .

خامسا :الخطوات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية

لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الاجتماعية مجموعة من الخطوات الفعالة والجيدة الواجب اتباعها والسير عليها والتى تتبلور فى

1- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة .

2- تحديد الخدمات والأعمال التى تقدمها المنظمة .

3- تحقيق التفوق فى الجودة والخدمة كهدف أساسى للمنظمة ، وتعميم ذلك على جميع العاملين .

4- التعرف على حاجات المستفيدين باستمرار من توفر جودة الخدمة ومدى رضاءهم عنها .

5- وضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين مع مراعاة العمل غلى تحسين الأداء باستمرار .

6- مراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات ، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيدين .

7- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التى تساعد على تحسين الجودة فى الأداء وخدمة العملاء .

8- إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة للمستفيدين .

9- تقدير نجاح الإدارة فى تقديم خدماتها بجودة عالية ، مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التى تساعد على تقديم الخدمة بجودة عالية .

10- تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة .

سادسا :ضمانات تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية:

يرى ماهر أبو المعاطى أن هناك عدة ضمانات لابد من توافرها لتحيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات :

الضمان الاول : استفادة المنظمات الاجتماعية من أحدث التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات فى كافة مراحل إعداد وتنفيذ وتقويم البرامج والخدمات التى تقدمها لعملائها مع الفهم الجيد لتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على أداء وظائفها فى المجتمع .

الضمان الثانى : الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم ومحاولة وضع البرامج التى تشبع تلك الاحتياجات بأفضل الطرق ، مع التأكيد على اتخاذ القرارات استنادا لحقائق وليس أوهام من خلال دراسة تلك الاحتياجات ووضع أولويات لها .

الضمان الثالث : تخفيض مستويات إصدار القرارات بحيث تخفض فى النهاية الوقت المستهلك فى صدورها ، مع التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتى تسبب تكلفة عالية للخدمات المقدمة .

الضمان الرابع :وضع الضوابط المالية للمنظمة ، وتحديد توصيف لعمل مختلف التخصصات المشاركة فى كافة المستويات الوظيفية ، مع وضع سياسات تضمن تساوى الفرص بين جميع المشاركين وتطوير ظروف العمل وتسهيلاته .

الضمان الخامس : الحرص على أن تكون جودة المنظمة وسيلة لتحقيق الرضاء العام ، مع العمل المستمر على تطويرها وصولا إلى ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة .

الضمان السادس : أن يتصف المسئولون والقائمون بإدارة المنظمة بعدة مهارات أساسية لعل أهمها : القيادة الواعية المدعمة ، التعامل مع التغيير ، العمل ببراعة وذكاء مع مختلف وجهات النظر ، التنسيق ، القدرة على اتخاذ أفضل القرارات .

الضمان السابع : تدريب العاملين فى المنظمة على التقنيات الحديثة والمهارات التى تساعد على تحسين الجودة فى الأداء وخدمة العملاء المستفيدين منها ، مع إعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين ومتابعة أشكال التعامل بينهم وبين المستفيدين .

الضمان الثامن : استخدام منهج اجتماعى فنى متوازن يؤكد على توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيعهم لتبنى آراء وأفكار جديدة وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم فى اتجاه التحسين ماديا ومعنويا ، مع التأكيد على أهمية أخذ رأى العملاء المستفيدين فى عملية التطوير .

الضمان التاسع : تقليل الفاقد المادى والبشرى والزمنى فى إطار استخدامات مدخلات المنظمة بحيث تستثمر تلك الموارد أفضل استثمار بما يحقق عائد أكثر من التكلفة وحصول المستفيدين على خدمات المنظمة فى الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة .

الضمان العاشر : الاهتمام بإتباع الأسس والقواعد العلمية القائمة على القياس الفعلى والتحليل بغرض تقويم أنشطة وخدمات المنظمات الاجتماعية بهدف تعديلها أو تطويرها بما يجعلها أكثر جودة ومحققة لأهداف المواطنين الذين صممت من أجلهم.

بينما البعض الآخر يرى أن هناك ضمانات لابد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات :

الضمان الأول : القيادة .

الضمان الثانى : المعلومات والتحليل .

الضمان الثالث : التخطيط الإستراتيجي للجودة .

الضمان الرابع : تطوير وادارة الموارد البشرية .

الضمان الخامس : تخطيط وادارة الموارد البشرية .

الضمان السادس : تعليم وتدريب العاملين .

الضمان السابع : شغل الأفراد بالجودة .

الضمان الثامن : اداء الأفراد وتشجيعهم .

الضمان التاسع : الاستمرار والرضا لدى الأفراد .

الضمان العاشر : ادارة جودة العمليات .

الضمان الحادى عشر : نتائج الجودة والتشغيل .

الضمان الثانى عشر : الاهتمام بالعملاء وارضائهم .

الفصل الخامس عشر
ادارة الازمات والكوارث

أولا : ماهية الأزمة :

عرف معجم ويبستر الازمة بانها :

نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج .

فضلا عن أنها وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة حيث أن الأزمة حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية.

كما أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على نظام المنشأو أو المؤسسة بالكامل . كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام وعلى ذلك فإن وجود الأزمة له شروط هي أن يتعرض النظام كله فى المؤسسة للتأثير الشديد إلى الحد الذى تختل فيه وحدته بالكامل وأن تتعرض الافتراضات والمسلمات التى يؤمن بها أعضاء المؤسسة للتهديد لدرجة أن يظهر لهم بطلاب هذه الافتراضات وتخيلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية فى مواجهتها .

الأزمة من الأكثر الكلمات تداولا فى مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت تلم الكلمة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد سيئا تقليديا لا يضيف شيئا . وإذا كانت الدراسة الراهنة تسعى إلى تحديد العناصر والأسس الاستراتيجية فى التخطيط لإدارة الأزمات ولدى مسئولى العلاقات العامة تحديدا، فإن ذلك يستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بماهية الأزمة والمعنى الذى تقصده الدراسة ، والذى يتركز فى مجال محدد هو إدارة الأزمات ، ودراسته وفق الأسلوب العلمى، وكونه فكرا ومجالا حديثا ينمو داخل المؤسسات تحت هذا المسمى ، بحيث أنه يتناول مفهوم الأزمة وفق عدة زوايا وابعاد ركز عليها المؤلفون كل فى مجال تخصصه ، ثم اتفقوا على عدة خصائص تحدد طبيعة الأزمة واختلافها عن الأحداث المعتادة بالمؤسسة ،

مما يتطلب دراسة التعريفات الأكثر رواجا فى التخصصات المختلفة وفى مجال العلاقات العامة على وجه الخصوص . ومطالعة التعريفات فى التخصصات المختلفة تبين أن أغلبها يركز على جانب الأضرار والسلبيات الناجمة عن الأزمة سواء فى توقع حدوثها أو فجائيتها

– وقدمت دراسة تتبع موسوعة المجالس القومية المتخصصة تعريفا للأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعدم توازن فى عناصر النظام الاجتماعى ، وقدمت الدراسة هذا الخلل فى وجود حالات من التوتر ،والقلق ، والشعور بالعجز لدى الأفراد ، وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية، وظهور قيم ومعايير اخلاقية مغايرة للثقافة السائدة.

– وفى التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة واستقرار أغلبهم على أنها تعنى نوعا من التوتر والحيرة لدى المسئولين داخل المؤسسة وركزا كذلك على تأثير الأزمة فى الجوانب الإدارية ، وأداء العاملين ، وكيان المؤسسة ككل ، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور والأهداف التى بنيت عليها ، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها .

– أما الأزمة فى المجالات الاقتصادية ، فإنها قد تكون متقاربة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية ، باعتبار أن الخلل فى تلك الجوانب يؤثر على النواحى المالية والاقتصادية للمؤسسة ، وهو ما دفع بالمؤلفين إلى تعريف الأزمة بأنها الحدث الذى يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها ، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء ، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحى المادية المتعلقة بهم .

– والأزمة على المستوى السياسى والقومى لم تسلم من اهتمام السياسيين والمؤلفين، حيث تناولها على أنها ترتبط بما يحدث بين الدول ، وأجهزة صنع القرار القومى ، كما تتعلق بمظاهر الصراع الدولى ، والنزاع بين الحكومات والدول ، وترتبط أيضا بعنصر التهديد للمصالح الدولية والمن القومة للدول .

– أيضا فإن مشاركة مسئولى الاتصال والعلاقات العامة والإعلاميين فى إدارة الأزمات جعلت المؤلفين يقدمون عدة تعريفات للأزمة تتعلق الجانب الاتصالى . والمتأمل فى تلك

التعريفات يرى أن أغلبها يقدم الأزمة تحت مظلة التأثيرات الإدارية والتنظيمية ، إلا أن المؤلفين قد أضافوا إليها موقف وسائل الإعلام من الأزمة ، والأضرار المتعلقة بالصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالجمهور ، وخاصة المؤلفين فى مجال العلاقات العامة . فهناك من ربط بين موقف وسائل الإعلام السبى من المؤسسة والأزمة عند حدوثها ، وبين الأضرار التى تلحق بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور ، كما تناولها أيضا على أنها حدث طارئ يجعل المؤسسة فى موقف انتقادى من وسائل الإعلام والجمهور والعملاء ويضيف بلاند Bland فى موضع آخر من مؤلفه بأن الأزمة تحدث فى حالة افتقاد المؤسسة لجانب التخطيط لها، وقدمها على أنها تتطلب نوعا خاصا عن الأنماط الدارجة فى التخطيط.

فى ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة يخلفها خسائر وأضرار عديدة ، لعل أكثرها خطورة يتمثل فى اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور ، وهنا يمكن القول بأن هذا الجانب قد يكون دافعا لتطوير الإجراءات الا عالية مع الجمهور، والتخطيط فدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس استراتي ؛ تد. ستخدم فى إدارة الأزمات ، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعينة تنظيميا ومهنيا بتلك الات لات وهى " إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة " .

ثانيا : تصنيف الازمات وانواعها: يمكن تصنيف الأزمات فى شكل مجموعات متميزة ، ولا يمنع ذلك وجود بعض التداخل بين هذه الجموعات :

أولا : تهديد خارجى موجه ضد المعلومات : يشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة .

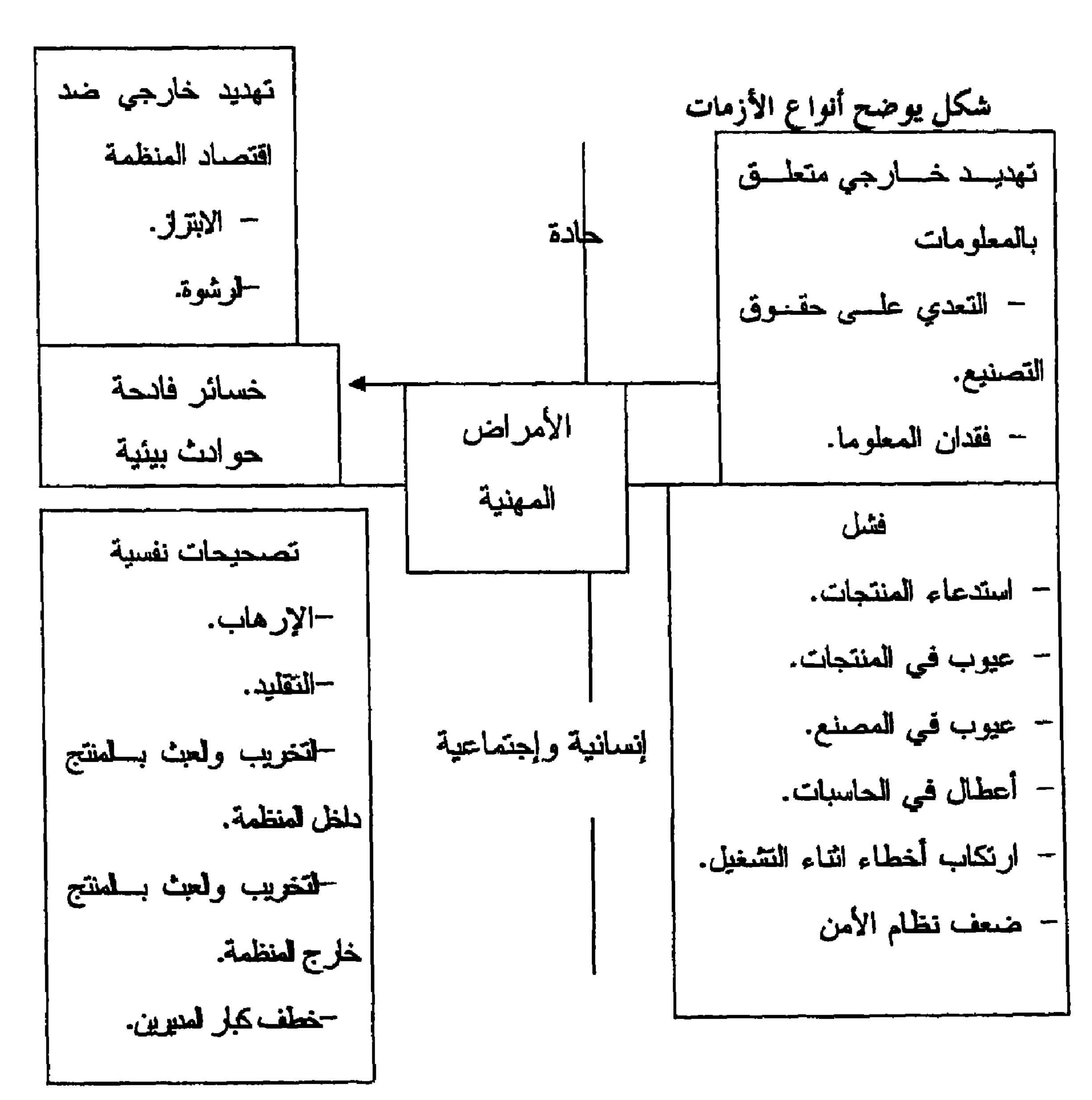
ثانيا : مجموعة متعلقة الاعطال والفشل : وتشمل عطل المصانع والمعدات ، أو فشل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنسانى.

ثالثا : تهديد خاجى موجه ضد اقتصاد المنظمة : ويتضمن هجوم منظمات أخرى بغرض تهديد الوضع الاقتصادى للمنظمة .

رابعا : : الخسائر الفادحة : وتشمل الكوارث الضخمة التى تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل بوهبال أو تشرنوبل .

خامسا : تهديدات نفسية : وتشمل مختلف أشكال الهجوم التى يقوم بها أفراد مختلفون عقليا أو خارجين على المجتمع وعلى المنظمة وتلحق اضطرابا نفسيا بالأفراد .

سادسا : الأمراض المهنية : وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التليف الرئوى الناتج عن الأسبتوس أو التحجر الرئوى الناتج عن العمل فى المحاجر .



ثالثا : إدارة الازمات :

النشأة التاريخية .

نشأ إصطلاح إدارة الأزمات (CRIS IS MANAGEMENT) فى الأصل فى الادارة العامة وذلك للاشارة الى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة .

ولكمه ما لبث أن نما بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة الى أسلوب إدارة السياسة الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 فى عهد الرئيس الأمريكى كيندى ، وأزمة الشرق الآوسط عام 1967 وأزمة البترول العالمية عام 1973 .

ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر فى أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين إستخدام للتلويح بأسلوب جيد تبنته الأجهزة الحكومية ، والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة ، وفى سبيل ذلك ظهرت " قوة المهام الخاصة (ASK FORCE) أو الادارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لانشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة "غرفة العليات " (OPERAT I ONS CENTER)، لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، هو بذلك بمثبة " إدارة ازموية أى أحد فروع أو أدوات الادارة مثله مثل " الادارة بالأهداف" أو "الادارة العمالية " أو " الادارة الديموقراطية " .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الادارة الأزموية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويلة الى نمط (PATTERN) متكامل ، يسمى " إدارة الأزمات " ، يعمل كوحدة وظيفة لمعالجة موضوعات محددة هى الأزمات والمشاكل الصعبة ، وذلك يتنقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية ، (INSTITUTIONAL IZATION) له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته (ميكانيزماته) المميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة . وقد لقى هذا الاتجاه إهتماما ملحوظا من جانب علماء الادارة العامة ذوى الخلفية فى العلوم السياسية ، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد ادارة أزمات للوقوف فى وجة الفوضى

المتصاعدة ، والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التى كشفت عجز النظام السياسى بما فى ذلك الجهاز الادارى ذاته فى الاقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية القائمة .

فى ضوء التقدم السابق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعنى بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالادوات العملية والادارية المختلفة وتجنيب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .. فعلم إدارة الأزمات هو علم ادارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها فى كافة المجالات .

حرصت أغلب المؤلفات فى مجال الأزمات على محاولة تقديم تعريف لإدارة الأزمات ، حتى كثرت وتعددت جوانبها ومراحلها وأشكالها ، وهذا قد يستوجب تحديد هذا المفهوم فى الدراسة الراهنة ، والمراحل التى تعتمد عليها فى دراسة جوانب الموضوع . إلا أن المؤلف سوف يقدم بعض التعريفات من التراث النظرى أولا ثم يتطرق إلى التعريف الإجرائى بالدراسة الراهنة .

يعرف كابينجرو إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها ، سواء فى إمكانية المؤسسة المادية ، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور ، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم فى موقف الأزمة وإن كان هذا التعريف يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة ، إلا أن حيث يتناولها فى مرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا ويراها بيرفيت أنها قضية استراتيجية تظهر فى أنها من أصعب القضايا فى معالجتها ، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود ، والحيرة البالغة .

وعلى الاعتبار أن أنشطة العلاقات العامة جزء من منظومة إدارة الأزمات فقد عرف جارى كريبس Kreps إدارة الأزمات بأنها استخدام العلاقات العامة فى التقليل كم الأضرار التى تتعرض لها المؤسسة فى مواقف الأزمات ، والتى تؤثر سلبا على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور .

ومن حيث كونه علما أم فنا ، واتخذوه على أن إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها فى المؤسسات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين ، ثم تطوؤت مبادئها وأسسها لتكون علما لدى المؤسسات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين ، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علما لدى المؤسسات الأمريكية وهذا لا يجعل المؤلف يطلق فى الدراسة الراهنة على مجال إدارة الأزمات " علما مستقلا " بالرغم من كونه فرعا من العلوم الإنسانية ، حيث أن منظومة تطبيقة فى البيئة المصرية وفق الأسلوب المنظم والشامل ما زالت مفتقدة ، وتحتاج إلى تطوير وتحديث وابتكار ، فضلا عن عدم توحيد الجهات البحثية والعلمية المعينة بهذا المجال . ومفهوم " إدارة الأزمات " مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل فى الإجراءات والأساليب التى تتخذها فى التعامل مع الأزمات ، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة . كما أن الدراسة تتناول إدارة الأزمات وفق التقسيم الزمنى لها وهو (قبل – أثناء – بعد) وقوع الأزمات ويتم وضع الإجراءات التى تتخذها المؤسسات فى المراحل الثلاث لتمثل فى مجملها نواحى التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات فى مراحل إدارتها (قبل ، أثناء ، بعد) وقوعها .

وفى هذا الصدد ينبغى التمييز بين مفهومين ، ادارة الأزمات والادارة بالأزمات .

فإدارة الأزمات تعنى كيفية التغلب على الأزمة بالادوات العلمية والادارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها ، الاستفادة من إيجابياتها .. على حين تقوم الادارة بالأزمات على افتعال الأزمة وايجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل .

وتقوم عملية الادارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكى والاقتصادى الى تكريس الأزمة أو الى سلوك معين بشأنها والمتأمل للعلاقات الدولية منذ الحرب العالمية الثانية يجد هذا النوع من الادارة سائدا فى كثير من التفاعلات الدولية خاصة من قبل القوى الكبرى بصدد تنفيذ سياساتها إزاء دول العلم الثالث .. الا أن هذا الأسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعى وارتفاع مستويات المعيشة وثورة الاتصال الحديثة فى مجال تكنولوجيا المعلومات .

رابعا : المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات :

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموى وادارة الأزمة إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفى الوقت ذاتة يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل ويرى السيد السعيد أن هذه المنظمات تتبلور فى :

1- تبسيط الإجراءات :

من المفترض أن لاتخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الاجراءات المنصوص عليها فى معالجة المشاكل المختلفة ، فالأزمة لا تنتظر ، بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدى الى دمار كامل للكيان الادارى الذى حدثت فيه الازمة ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الادارى ، وتحتاج الى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضا ، ومن هنا فإن تبسيط الاجراءات يساعد على التلقائية فى التعامل مع الحدث الأزموى ومعالجتها بسرعة و بشكل سليم .

2- اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية :

لايمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوائية والارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الادارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الادارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها ، ويقوم المنهج الادارى العلمى على أربع وظائف أساسية هى :

أ. التخطيط :

يعد التخطيط بمثابة الاطارالعام الذى يتم فى نطاقة التعامل مع الأزمات ، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذى سيقوم به ، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة ، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث ، والاعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة .

بـ التنظيم :

لضمان التدخل الكفء فى الأزمات ، لابد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لادارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعى ، خاصة وأن كثيرا ما يؤدى التعارض والتناقض والازدواجية الى ازمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم ، وما هى الأنشطة التى سيقومون بها لادارة الأزمة ، ومن الذى سيساعدهم ، وأمام من سيكونوا مسئولين ، والسبل المحددة للاتصال ، وبالشكل الذى يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل ، والأشخاص واماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذى يكفل للسلطة الادارية السيطرة على الأحداث .

جـ- التوجيه :

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجزئية والسريعة والصحيحة لا حداث الأزمة وهى عملية تحتاج الى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية ، وأن يتم احاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التى تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فإن عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التى يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ومن الذى سيقوم بنقلها ، وكيف .

ويتضمن التوجيه السليم فى إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل ، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضة ، والأساليب المتاحة أمامهم ، ويتم ذلك عادة من خلال إجتماع مسبق بأفراد الفرق مع متخذ القرار الادارى، ومن خلال الخرائط والصور ، والمخطوطات والأنشطة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر .

وتتضمن علمية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الادارية للقيام بعمل معين ، أو الامتناع عن عمل معين ، أو تعديله ، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هى:

1- أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ .

2- يجب أن يكون الأمر واضحا لا غموض فيه .

3- يجب أن يكون الأمر كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية ، ومكان القيام ومكان القيام به ، والوقت الذى يجب أن يتم فيه .

4- يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة ، ومحددا به كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات ، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل الرجوع اليها اذا ما اقتضت الضرورة ذلك .

د. المتابعة :

تعد نتائج التدخل فى الأزمة وادارتها نتائج ليست نهائية ، وانما هى مرحلية ، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور ، تصبح مرحية ونتائجها مرحلية وتظل هناك الأسباب كامنة ، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ،فعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لانسان ما تجعل من مهمة الطبيب المعالج أن يعالج أولا حالة الأزمة ويبذل كل جهده للمحافظة على حياة المريض ، ثم بعد مرور حالة الأزمة يتولى مهمة معالجة أسبابها للحيوية دون وقوعها مرة أخرى ولا يتم ذلك بدون أن يكون هناك متابعة حقيقية .

3. الوفرة والحضور الدائم :

لايمكن معالجة أى ازمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها ، أو عن التعامل معها والتصدى لها ، فالأزمة تحتاج الى الاستعداد والى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أى قصور أو عجز ، كما أنها تحتاج الى الفهم الكامل و والفهم الكامل لا ينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمة أى عن موقع أحداثها ، أو عن معرفة من القائمين بها ، ويتطلب المر الحضور الدائم الذى يمثله الفهم العميق والأوسع لاسباب عناصر أبعاد الموقف الأزموى الذى يواجهه الكيان الادارى ، وبالتالى فإن الحضور الدائم والتواجد فى موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بايقاف تصاعد الأزمة ، ومنع تدهور مقاومة الدفاعات الأولى للكيان الادارى ، أو انهيارها تحت عبء الضغط الأزموى فضلا عن أن الحضور فى مواقع الأحداث يتيح معرفة مايحدث أولا بأول ، ومن ثم التدخل

الفورى بالشكل الكمى الذى يتطلبه ويحتاجه الموقف ، كما أن التواجد فى مواقع الاحداث واحساس الطرف الآخر الصانع بالأومة ، وكذا القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائجه النفسية الملموسة ، المؤثرة فى حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأومة ، ولكن أيضا على حلفائه ومناصريه ومؤيده وعلى القوى المحايدة التى يحاول جذبها الى أتون الزمة لتأييده ودعمه .

4- تفويض السلطة :

تعد عملية تفويض السلطة " قلب " العملية النابض فى الدورة الدموية فى إدارة الأزمات ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر اليه باعتباره محور العملية الادارية سواء فى ادارة الأزمات او لفريق المهام الأزموية وما يتطلب التعامل مع قوى الأزمة مع الأحداث الأزموية، خاصة اذا ما كانت احداث الأزمة مندلعة من مكان، وفى عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض ، هذا ويحتاج ادارة الأزمات الى السرعة العاجلة فى اتخاذ القرارات ، وفى الحقيقة فإن هذه السرعة أيضا لا تنفصل عن الدقة التى يتعين أن يتخذ فى ضوئها القرار ، وأيا كان فإن القرار السليم يجب أن يتصف بعدة صفات أساسية .

أى أن القرار الادارى يتعين أن يكون مناسبا للحدث الأزموى وممكن تنفيذه فى حدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة ، وأنه يمكن ابلاغه للمستويات الادارية المختلفة بما فيها فريق التعامل مع الأزمات وان يتسم بالوضوح لكافة الأفراد الموكلة اليهم مهمة ادارة الأزمة والتعامل معهم ، ولا يجب أن يحتوى على أى غموض ، حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم يؤدى الى عواقب وخيمة وتكاليف باهظة .

وفى هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضا ، وفى الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لا يعنى أبدا اطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدود ، بل أن تفويض السلطة يتم فى غطار المستويات الادارية ذاتها ، أو الاقرب منها .حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، وفى الوقت ذاته على هذا

الفرد أن يعرف الأنشطة والمهام التى يتوقع من انجازها ، وأيضا علاقته مع الأفراد الآخرين وتفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الادارية فى دارة الأزمات ، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف ، وفقا لما يمليه الموقف الأزموى الذى يواجهه ، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى فى شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف

5- فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر :

تحتاج ادارة الأزمات الى كم مناسب من المعلومات ، والى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف ، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح ،. كأداة للحصول على المعلومات والابقاء على سلامة قنوات الاتصال .

خامسا : مراحل إدارة الازمة :

السمة العامة للعصر الحالى أننا نشهد ظاهرة عصر المؤسسات ، حيث تقوم السياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها القومى ..من ناحية أخرى تلعب السياسات التنموية دورا فى التخطيط والتطوير الادارى لتأصيل سبل النمو والرفاهية .

ويكمل ذلك السياسات العامة المتصلة بالتوجيهات المستقبلية واستقراء ازمات المستقبل، علاوة على أن التحديات التى تفرضها ، الأزمة تمثل تحديات سياسية واخرى ادارية .

إنطلاقا من هذه التحديات تعد دراسة إدارة الأزمات من منظور الإدارة العامة من الأهمية بمكان .. والأزمة فى هذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية بالأسس فهى تمس الكيان الإدارى أو التنفيذى للنظام السياسى وفى هذا الجزء من الدراسة سنحاول أن نقترب أكثر من مفهوم إدارة الزمات فى جانبة الادارى ، حيث نوضح :

- تعريف الأزمة الإدارية .
- مراحل الأزمة الادارية .

يقصد بالأزمة الإدارية ، حالة أو ظاهرة ادارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر أو عدم التاكد ، وتنذر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث ، معنى ذلك أن الأزمة الادارية هي نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة .. وتتسم الأزمة الادارية بما يلى :

1- أنها تمثل نقطة تحول أساسية فى ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية .

2- غالبا ما تفرز سلوكاً مريضا فى صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذى القرار إزاء الأزمة.

3- تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية .

ويرى السيد عليوة أن الأزمة الادارية تمر بأربعة مراحل هامة :

1- المرحلة التحضيرية :

وهى تسمى فى دراسات أخرى بمرحلة ماقبل الأزمة .. وتكمن اهمية هذه المرحلة فى قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التى قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة .

2- مرحلة نشوء الازمة :

فى المرحلة السابقة ، اذامافشل صانع القرار فى توقع حدوث ازمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها .. ان كفاءة صانع القرار فى هذه المرحلة تتجلى فى القدرة على موجهة الأزمة فى هذه المرحلة والفاعلية فى اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها .. وهذا بدورة يتوقف على عدة عوامل رئيسية .

أ- حجم المعلومات المتوافرة .

ب- القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة فى مجابة الأثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية .

جـ - القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة .

3- مرحلة انفجار الازمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الادارية فى التعامل مع العوامل التى حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسرعة ، بحيث تصل الى هذه الدرجة من الاستشراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أو يؤخذ فى الحسبان اهمية عنصر إدارك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم فى عوامل تكريس الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الاتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات .

أ- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التى تستوجبها طبيعة الأزمة .

ب- القدرة على خلق مناخ ادارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم .

جـ- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات .

د- القدرة على التنبوء بالمستقبل وتحقيق الادراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.

هـ - القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية .

4- مرحلة انحسار الازمة :

تبدأ فى هذه المرحلة تلاشى العوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات الى مرحلة التوازن الطبيعى قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الازمات وصولا لمرجلة التوازن .. علاوة على ذلك فهى بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التى قد تفجر حدوث أزمان مستقبلا .

فى حين يرى محمد رشاد الحملاوى أن لادارة الأزمة خمسة مراحل

1- المرحلة الأولى اكتشاف اشارات الإنذار .

2- المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية .

3- المرحلة الثالثة احتواء الأضرار والحد منها .

4- المرحلة الرابعة استعادة النشاط .

5- المرحلة الخامسة التعلم .

وسوف نستعرضها على النحو التالى:

المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار :

عادة ماترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر ، أو الأعراض التى تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وما يوجه الاهتمام الكافى لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الزمة .

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة فى حجب إشارة الإنذار التى تنبئ بقرب وقوع الأزمات ، بينما يتوافر لدى المديرين فى المنظمات المستعدة لواجهة الأزمات مهارة عاي فى الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة . والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعقبون جملة الأخبار السيئة ، وشعارهم :

"No news, good news "

تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات فى نفس الوقت ، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة . وبالإضافة إلى ذلك فإن كل ازمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الاشارات الخاصة بكل ازمة على حدة . وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو فى بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب فى صدور بعض العاملين أو ربما لاتحمل هذا المعنى إطلاقا ، وربما تعنى زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار لعمليات تخريب داخلى متعمد ، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب فى المواد تحت التصنيع . إن من احد الوظائف الهامة لوحدة إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارة الإنذار وتعقبها وتحليلها .

المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعداد وأساليب كافية للوقاية من الأزمات .

ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه . إن الهدف من الوقاية يتلخص فى اكتشاف نقاط الضعف فى المنظمة ، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم فى إلحاق الضرر بالمنظمة .

يوضح المثال التلى العلاقة الوثيقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية . فقد قدر المسئولين بمصلحة الدفاع المدنى أن الحرائق ، والسيول وانهيارات المبانى القديمة تمثل أهم الكوارث التى تتعرض لها مصر . وقد انعكس ذلك بالضرورة على خطط الاستعداد والوقاية بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك . ولكن تعرض المبانى الحديثة متعددة الطوابق للإنهيار لم يكن يدخل فى دائرة المخاطر المحتملة ، ويفسر ذلك انخفاض كفاءة عمليات الانقاذ التى جرت عقب زلزال 12 أكتوبر 1992 .

عندما تقع الأزمة لايستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك . ولهذا السبب فمن الضرورى تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لزمة نتخلها ، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفا لديه تماما .

إذا اخذنا مثلا مرفق مياه القاهرة الكبرى فإن من المهم إعداد سيناريوهات لما يمكن أن يتدرب على تسرب غاز الكلور المستخدم فى المرفق أو السكان المجاورين أو للبيئة . فإذا ما وقع التسرب فعلا فإن خطة الأزمات توضع موضع التنفيذ لتجنب الذعر والارتباط الذى يمكن أن يسيطر على متخذى القرارات كما حدث فى صيف عام 1984 .

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة التالية فى إدارة الأزمات تتلخص فى إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التى لم

تتأثر بعد فى المنظمة.وتتوقف هذه المرحلة فى إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذى وقع. وعلى سبيل المثال فإن كارثة العبارة سالم وغرقها السريع لم يجعل هناك أى مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا .وإذا أخذنا العمليات الإرهابية ضد السائحين والتى.تمت أمام أعين العديد من الناس فمن الصعب أن نفعل شيئا لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الناس فما جرى قد جرى أثناء الحادث .

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التى يمكن أن تعرض الناس والبيئة المخاطر لا حدود لها ، وإذا أخذنا تسرب وقود الطائرات من صهاريج شركة أنابيب البترول بكفر الدوار فى مارس 1992 وما ترتب عليه من تشريد العديد من الأسر ، وإتلاف الأراضى الزراعية والمحاصيل ، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق ، وتهديد الرواح والممتلكات والثروة الحيوانية ، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التى تنشأ عن مثل هذه الأزمات .

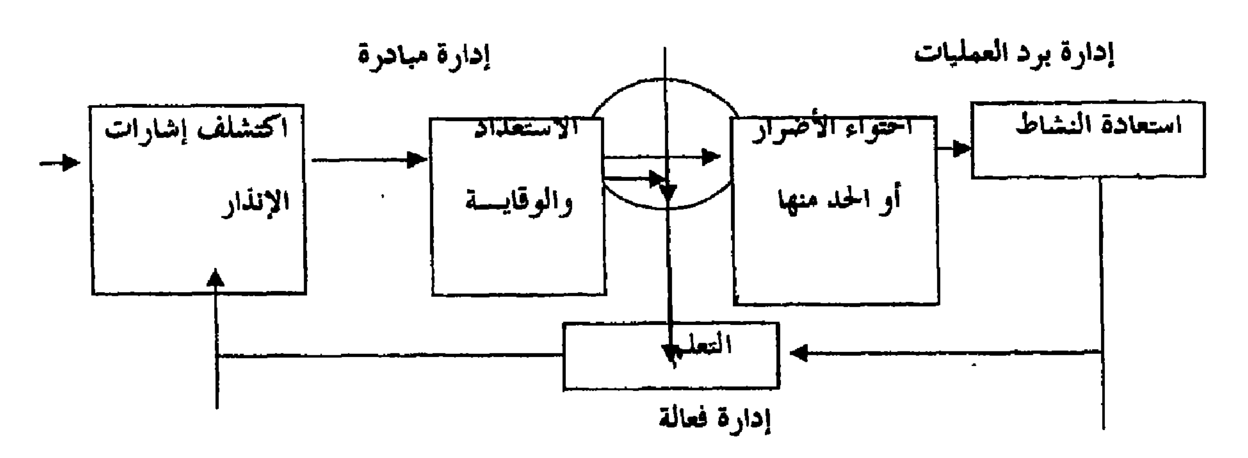
المرحلة الرابعة : استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل . وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة . وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب مها : محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التى فقدتها ، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر ، والعمليات ، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة . وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك فى وقت متأخر . وعادة ما ينتاب الجماعة التى تعمل فى هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك فى مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.

المرحلة الخامسة : التعلم :

المرحلة الأخيرة هى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه فى الماضى. إن العلم يعد امرا حيويا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة .

وكما أشرنا من قبل فلكى يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على إستعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع . إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير والتعلم لا يعنى تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسئولية ، أو البحث عن البحث عن كبش فداء ، أو ادعاء بطولات كاذبة .



شيكل يوضح مراحل ادارة الأزمة

فى حين يستعرض حمدى شعبان وجهات نظر مختلفة لمراحل ادارة الأزمة :

فوجهة نظر ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- تجنب الأزمة .

2- الاعداد لادارة الأزمة .

3- الاعتراف بوجود الأزمة .

4- احتواء الأزمة .

5- الاستفادة من الأزمة .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة اكتشاف اشارات انذار.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية .

3- مرحلة احتواء الازمة .

4- مرحلة التعليم .

5- مرحلة استعادة النشاط

بينما يعرض وجهة نظر أخرى تدعى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة بيئة ماقبل الأزمة .

2- مرحلة الانذار .

3- مرحلة سلسلة الحوادث .

4- مرحلة الانتقال .

5- مرحلة ما بعد الأزمة .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة الاستعداد .

2- مرحلة الاستجابة .

3- مرحلة استعادة النشاط والبناء .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة تحقيق حدة الأزمة .

2- مرحلة الإستعداد والتحضير .

3- مرحلة .

4- مراحلة استعادة التوازن .

بينما يعرض وجهة نظر أخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة ظهور اعراض الأزمة .

2- مرحلة وقوع الخطورة العقلية للأزمة .

3- مرحلة التصعيد من خطورة الأزمة .

4- مرحلة الخروج من الأزمة .

فضلا عن أنه يعرض وجهة نظر اخرى ترى أن مراحل ادارة الأزمة هى :

1- مرحلة التلطيف والتخفيف .

2- مرحلة المواجهة .

3- مرحلة اعادة الأوضاع .

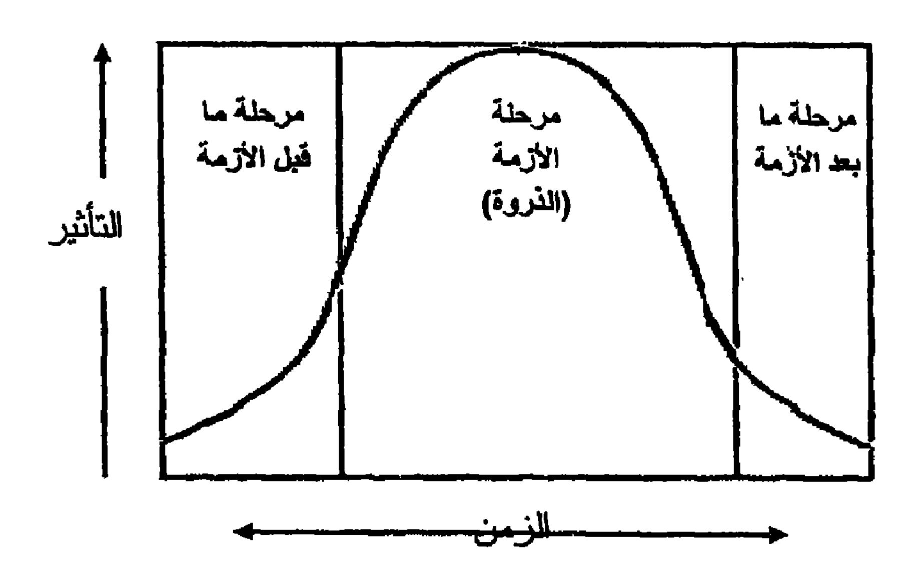
فى حين تعرض وجهة نظر فى أن مراحل ادارة الأزمة تتبلور فى :

1- مرحلة ماقبل الأزمة .

2- مرحلة الأزمة (الذورة) .

3- مرحلة ما بعد الأزمة .

شكل يوضح مراحل إدارة الأزمة من وجهة نظره على النحو التالي:



وتستنبط من ذكر أن مراحل إدارة الأزمة مهما اختلاف العلماء في تقسيمها من خمسة مراحل أو حتى ثلاث أو أربعة أو ستة مراحل. أي مهما اختلاف العلماء في عدد هذه المراحل إلا أن جوهر ومضمون هذه المراحل يتبلور في مراحل ما قبل الأزمة ثم الأزمة ثم مواجهة الأثار المترتبة على الأزمة ثم استعادة التوازن والنشاط على الأزمة ثم استعادة التوازن والنشاط ثم التعلم من هذه الأزمة.

سادساً : أنواع الكوارث وأبعادها المختلفة :

تؤدي الكوارث الطبيعية بشكل عام والزلازل بشكل خاص إلى القضاء على أعداد كبيرة من سكان الأرض وتسبب الدمار للمنشآت والبنى التحية ، فالزلازل ظاهرة كونية لا يعلم ساعة حدوثها بالضبط إلا عالم الغيب "الله سبحانه وتعالى" ولا يمكن منعها ولكن يمكن التخفيف من مخاطرها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة "قبل وأثناء وبعد حصول الزلازل" ، وبالتنسيق والتعاون المشترك على كافة المستويات ، ابتداء من المواطن العادي ووصولاً إلى المسئولين وأصحاب القرار .

إن الزلازل بحد ذاتها لا تقتل الإنسان ، وأن من يفعل ذلك من المبنى أو الحرائق والحوادث الأخرى التي يحدثها أو تثيرها الزلازل كالانزلاقات الأرضية وانهيار الشوارع وخطوط المواصلات والاتصالات ... إلخ .

أثبتت الوقائع والتجارب أن الدول والمنظمات التي عملت بجد في أيام الأمان لتهيئة نفسها لمواجهة الكوارث (التخطيط والتهيئة والاستعداد قبل الكارثة) ، تصرفت في أوقات الكوارث بهدوء وثقة عالية ودقة فائقة ، وبالتالي كان نصيبها من الخسائر والفوضى أقل بكثير بالمقارنة مع تلك التي لم تعمل بمنهجية التهيئة والاستعداد المسبق .

أظهرت نتائج الدراسات الزلزالية احتمال حصول زلازل في دول العالم العربي ، وأن هناك أكثر من مطقة في العالم العربي يحتمل أن تتعرض إلى زلازل معتدلة أو قوية نسبياً (5 – 6.5 درجات حسب مقياس ريختر ، وقد يصل مقدار بعضها إلى 7 درجات) .

من المؤكد أن طريقة تفكير وأداء الإنسان تنعكس على نتائج أعمال مؤسسات المجتمع الذي ينتمي إليه ، ففي كالة المجتمعات العربية ، من الواضح أن سوء فهم أو عدم وعي الإنسان العربي الكثير من الضوابط وإجراءات الوقاية التي تتعلق بثقافة وتربية السلامة العامة ستؤدي وبشكل مؤكد إلى تصرف سلبي (في حالة الكوارث الطبيعية والبشرية) ، وهذا ما حصل بالفعل في الجزائر وإيران وتركيا ومصر عندما تعرضت للزلازل .

أن مشكلة الدول النامية مع موضوع الكوارث هي تعاملها بردة الفعل وليس بالفعل ، فمثلاً إذا حصل حريق في مصنع أو حصلت حادثة في مصعد أو إنهار مبنى ، نقوم بعد الحادث بتشكيل لجنة لمتابعة الحدث وغالباً ما يكون أعضاء اللجنة غير منسجمين ، وأحيانا يكون معظم أعضاء اللجنة غير مختصين بالموضوع الموكل إليهم .

وتمثل الكارثة تحدي سياسي وإداري يستوجب التفكير في كيفية تحاشي وقوع الكارثة أو الحد من مخاطرها وآثارها التدميرية وبدا الاهتمام بإدارة الكوارث متأخراً نسبياً بسبب القضايا الاجتماعية المتصلة بالكوارث والتي تمثل تحديات لعلم السياسات العامة والتي تستوجب دراسات جادة ومتكاملة تعيين الأجهزة التشريعية والتنفيذية في تشكيل سياسات محددة بشأنها .

تقسم الكوارث إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

الكوارث الطبيعية :

❖ وهي التي تتحكم فيها الطبيعة وليس للإنسان دخلا في أسباب وقوعها ولكن قد يتسبب في زيادة حجم الخسائر المترتبة على وقوعها بالإهمال وعدم اتخاذ الاحتياطات الملائمة لتفادي تلك الآثار الضارة أو التخفيف من آثارها .

ومن أمثلة الكوارث الطبيعية التي لا تدخل للنشاط الإنساني فيها :

- الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات .
- غزو الجراد والحشرات الضارة .
- الجفاف ونضوب المواد المائية .
- الإنزلاقات والإنهيارات الأرضية .

كوارث من صنع البشر :

يلعب العنصر البشري دورا رئيسيا في وقوعها وهي أما أن تكون من صنع البشر عمداً أو سهواً بالإضافة إلى عوامل التقنية الأخرى نتيجة الإهمال والتراخي وسوء الاستخدام

وتدعو الكوارث المصطنعة أو غير الطبيعية وهذاالنوع يمكن تجنبه بالتحكم في أسباب وقوعه ومن تلك الكوارث على سبيل المثال لا الحصر :

- التهديد بالغزو العسكري وما يسببه من ويلات .
- عمليات الإرهاب بخطف الطائرات واحتجاز الرهائن وزرع المتفجرات.
- الاضطرابات العامة والفتن .
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع السام إلى الهواء والأرض والماء

كوارث مهجنة :

وهي نوع مهجن ومركب من النوعين السابقين وفيها تبدأ الكارثة بفعل العامل البشري ثم تلعب الطبيعة ويتسبب سوء تصرف الإنسان في زيادة حجمها عما يجب أن تكون في الحالات المنفردة لكلا النوعين ومن الأمثلة الممكنة على ذلك (وأن كانت متداخلة مع الحالات السابقة)

- الإهمال التي يؤدي إلى إنهيار السدود .
- الحرائق الكبرى للمدن والغابات وغيرها .
- حوادث الطائرات وغرق السفن وغيرها .

ويمكن تقسيم الكوارث إلى :

كوارث طبيعية :

وهي التي تنتج عن عميات طبيعية لا دخل للإنسان فيها الزلازل والسيول والأنزلاقات الأرضية وغيرها .

كوارث تكنولوجية :

وهي تلك التي ترتبط وتتصل بشكل مباشر بما يصنعه الإنسان وما يحرزه من تقدم في مجال التكنولوجيا مثل تلك الناجمةعن إنهيار محطة نووية لتوليد القوى الكهربائية ، أو اشتعال الحرائق .

أبعاد الكارثة:

تتحدد أبعاد الكارثة ودرجة خطورتها وذلك من خلال العوامل الآتية :

- **مصدر الكارثة وأسبابها** ، وهل هي تهديد خارجي أم عوامل طبيعية ، أم موقف طارئ داخلي .

- **ثقل الكارثة** : بمعنى مدى تهديدات المصالح الحيوية للدولة .

- **تعقد الكارثة** : بمعنى مدى الخيارات المتاحة لمواجهتها .

- **كثافة الكارثة** : بمعنى مدى تلاحق أحداثها . المدى الزمني للكارثة ، الذي تستغرقه (قصير – متوسط – طويل) .

- **نطاق الكارثة** : وهو النطاق الجغرافي الذي تشمله بمعنى هل هي داخلية أم داخلية ممتدة للخارج ، أم خارجية .

سابعاً : أسباب تزايد آثار الأخطار والكوارث :

تتزايد آثار الأخطار والكوارث المسجلة عبر العالم . وينطبق ذلك على عدد الأحداث التي تقع سنوياً وعلى الخسائر (متضمنة الوفيات والإصابات والأضرار) وعلى عدد الأفراد المعرضين للمخاطر التي تمثلها الأخطار الطبيعية .

وقد يرجع قدرمن هذه الزيادة في عدد الكوارث إلى الأسباب الآتية :

- نمو أعداد السكان مما يؤدي إلى زيادة عدد الأفراد المعرضين للأخطار.
- التغيرات التي تشهدها البيئة الطبيعية نتيجة لأنحدار مستوى البيئة مما يؤدي إلى مزيد من الأخطار الطبيعية ومزيد من الأخطار الأوسع نطاقاً.
- آثار تغير المناخ على البيئة الطبيعية وعلى النظم الاقتصادية والزراعية.
- حركة الأعداد الكبيرة من الناس تجاه المناطق الحضرية وبالقرب من الشواطئ وخصوصاً الاتجاه إلى المدن الكبرى .
- سوء استخدام الأراضي وعدم التطبيق المناسب للمعايير القياسية للتخطيط والتصميم والبناء .

ثامناً : كيفية التخطيط الاستراتيجي للكارثة :

-مفهوم الخطة الاستراتيجية للكارثة : مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها . ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات أو على الأحياء والمجتمعات وكذلك على المستوى الوطني بشكل عام .

متطلبات التخطيط للكوارث:

1- الإدراك والاقتناع بوجود المخاطر .

2- إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ .

3- ضمان تطبق الخطة بقوانين مسنة لذلك .

4- تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولية لوضع وتنفيذ عملية التخطيط .

إستراتيجية لتقليل التعرض للكوارث الطبيعية ومخاطرها :

نظراً للآثار التدميرية الناجمة عن الكوارث فأنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المختلفة بتخطيط برامج الاتسعدادات والترتيبات اللازمة لمواجهة الكوارث والتخفيف من آثارها قدر الإمكان ، وتتفاوت طبيعة الأستراتيجيات ومضمونها بحسب .

- نوع الخطر / الكارثة التي يتعرض لها البلد .
- توافر المواد البشرية وغير البشرية .
- قوة المؤسسات الموجودة في البلد .

ورغم ذلك ، فقد يتوافر في هذه الاستراتيجيات عناصر مشتركة من حيث النهج والهدف . فمن بين أهداف استراتيجيات تقليل أخطار الكوارث :

- تقليل حدوث الكوارث التي يمكن تلافيها .
- تقليل تأثير تلك الكوارث التي لا يمكن تلافيها ، من حيث المساحة وعدد المتضررين ومن حيث الخسائر الاقتصادية المحتملة والخسائر في الممتلكات .

- تلافي احتمال زيادة فقر الأسر الفقيرة التي قد تفقد أصولها وممتلكاتها وسبل معيشتها .

- تلاقي أو تقليل خطر انقطاع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، عن طريق التوازن في تخصيص الموارد لمساعدات الإغاثة وعمليات الإصلاح .

ولكي تكون هذه الاستراتيجيات فعالة وتحقق الأهداف السابق ذكرها ، فلا بد أن يكون لها نهجا من مرحلتين :

أ – إجراءات قصيرة الأجل للأستجابة السريعة والفعالة عند حدوث الكارثة .

ب– إجراءات طويلة الأجل لتقليل التعرض للكوارث وضمان التنمية المستدامة السريعة .

الإجراءات قصيرة الأجل :

من بين عناصرأي إستراتيجية قصيرة الأجل لإدارة الكوارث :

-الإنذار المبكر والتنبؤ بالكوارث : هو نظام لإعطاء معلومات مسبقة حول احتمال حدوث كارثة متوقعة ، وهو عنصر لا غنى عنه في أي استراتيجية للتخفيف من الكوارث وإدارتها . وهذا النظام مفيد في لفت أنظار صناع السياسيات وإثارة الوعي العام والتأهب لتلافي الكوارث أو تخفيف تأثيرها . وإذا كان من الممكن توفير وقت طويل قبل حدوث بعض الأخطار مثل الجفاف ، فإن هذا الوقت يكون قصيراً نسبياً بالنسبة لأنواع أخرى من الكوارث ، ومع تحسن المعلومات وفهم الظواهر الطبيعية ، حدث تحسن في وضع معايير لمواجهة الكوارث في كثير من أنحاء العالم .

– **تقدير الاخطار** : ويشمل بمعلومات كمية ونوعية تفصيلية ، مع فهم لأخطار الكارثة، أي انعكاستها الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، والآثار التي قد تنجم عنها . ويشمل ذلك الاستخدام المستمر للمعلومات،التحديد احتمال حودث بعض الحوادث ومدى جسامة نتائجها المحتملة ، وقد يشتمل ذلك على الأنشطة التالية :

– تحديد طبيعة الكارثة المحتملة ومكانها واحتمالاتها ومدى جسامتها .

– تحديد درجة التعرض لهذه الكارثة المحتملة .

– معرفة القدرات المؤسسية والموارد المتوافرة لتحمل النتائج المحتملة للكارثة .

– وضع تصورات وتدابير لمواجهة الكارثة .

– برنامج التأهب لمواجهة الكارثة : هو برنامج التأهب لمواجهة الكارثة ، والتي يحدد الإجراءات التي ستتخذ ، والمسؤوليات والترتيبات المؤسسية ، وكذلك الموارد والسياسات والإجراءات التي ينبغي تجهيزها . وتشغيلها عند حدوث الكارثة . وينطوي ذلك على إدارة إمدادات كافية لحالة الطوارئ (أغذية وأدوية ومواد أخرى) في مواقع إستراتيجية ، والإبقاء على آليات طارئة للتمويل ، وخطة للوجيستيات التي قد يحتاجها الأمر .

الإجراءات طويلة الأجل :

على المدى البعيد ، نجد أن استراتيجيات التنمية المستدامة والسريعة التي تنطوي على خطط للحد من الكوارث وتدابير لتخفيف آثارها ، هي أكثر الطرق نجاحا للحد من التعرض للكوارث على المستويين المحي والدولي ، فإدماج استراتيجيات الحد من أخطار الكوارث في خطط التنمية ، يكفل بذل الجهود لتخفيف وطأة الكوارث بصورة مستمرة ، وبالتالي الحد من أي انقطاع محتمل لجهود التنمية بسبب تكرار الكوارث . ولا شك أن إجراءات التخفيف من الكوارث تتفاوت بحسب نوع الكارثة ، فعلى سبيل المثال يتم عرض بعض الأجراءات لأهم الكوارث التي قد تتعرض لها عدد من البلدان وقياسا عليها يتم إعداد إجراءات طويلة المدى لبقية الكوارث التي قد تتعرض لها البلدان وهي :

– إجراءات التخفيف من آثار كارثة الجفاف التي ينبغي اتخاذها في البدلان المعرضة للجفاف تشمل ما يلي :

– إقامة شبكات ري صغيرة ، وعلى الأخص في المناطق شبه القاحلة ، مع نهج لمكافحة الملوحة والتغدق وتلوث المياه الجوفية .

– الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية على مستوى مستجمعات المياه ، بما في ذلك إحياء الأرضي المتدهورة وإدارة المياه بصورة مناسبة .

– إصلاح الأراضي المتدهورة والموارد المائية في المناطق القاحلة وشبه القاحلة ، ويدخل في ذلك مكافحة تآكل التربة ، وغرس الأشجار ، وإدخال الزراعة الحراجية في نظم الزراعة ، وإدارة المياه بكافأة ، والتكامل بين الإنتاج الزراعي والحيواني ضمانا لاستدامة النظم الزراعية .

تنويع النظم المحصولية :

– إدخال الأصناف وفيرة الغلة ، بما في ذلك أصناف المحاصيل المحسنة والمهجنة التي تقاوم الجفاف والأفات .

– إجراءات التخفيف من آثار كارثة الفيضانات والأعاصير التي ينبغي اتخاذها في البلدان المعرضة للكارثة في المجال الزراعي تشمل ما يلي :

– زراعة محاصيل أقدر على مقاومة العواصف (مثل القلقاس والزنجبيل والأناناس والجذور والدرنات) وتنويع نظم زراعة المحاصيل التي يمكن تأمينها ضد الخسائر.

– زراعة محاصيل تتحمل الملوحة .

– غرس أشجار كمصدات للرياح أو أحزمة للوقاية .

– غرس أشجار أو أصناف من الحشائش لتثبيت المنحدرات الطبيعية .

– زراعة أشجار المنغروف في المناطق المعرضة للعواصف والفيضانات لتقوم بدورها كمصدات للرياح ومناطق عازلة (تأكد عمليا الدور الوقائي للأشجار ومستعمرات المنغروف أثناء العواصف والفيضانات التي حدث في خليج البنغال في ربيع ام 1991) .

– إقامة شبكات للصرف عندما تكون الطرق والمستوطنات والأراضي الصالحة للزراعة معرضة للإنيهارات الأرضية والفيضانات التي تأتي في أعقاب الأمطار الغزيرة .

– إنشاء جسور وسدود وقنوات صغيرة وشبكات صرف محسنة لحماية المراعي والأراضي الصالحة للزراعة من الفيضانات وأمواج المد في المناطق الساحلية .

- توفير زوارق محسنة ووسائل للمحافظة على حياة الصيادين الذين يعملون في المحيطات .

- تزويد صيادي الأسماك بأجهزة راديو لتمكنهم من الاستفادة من عمليات الإنذار المبكر بالعواصف .

- إجراءات التخفيف من آثار كارثة الفيضانات والأعاصير التي ينبغي اتخاذها في البلدان المعرضة للكارثة في مجال المساكن والمستوطنات تشمل ما يلي :

- تصميم وإنشاء منشآت تتحمل العواصف وتحمي من بداخلها .

- إقامة مصاطب ترابية لرفع مستوى المنازل عن الأرض .

- إقامة ملاجئ تحمي من الأعاصير في المناطق المهددة حيث تستطيع أعداد كبيرة من الأسر الاحتماء بها من الأعاصير والفيضانات . ويمكن استخدام مثل هذه الملاجئ باقي العام كمدارس أومراكز مجتمعية . فبناء مثل هذه الملاجئ وتحسين نظم الإنذار المبكر والإجلاء ، أصبحت تلعب الآن دوراً مهما في تقليل الخسائر في الأرواح في بنغلاديش .

- نقل المجتمعات المحلية إلى مناطق أقل خطرا .

تاسعا : ما هية إدارة الكوارث :

هي عبارة عن مجموع الإجراءات والخطوات الضرورية واللازمة للتعامل مع وضع غير طبيعي أو غير عادي . وذلك بهدف تقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات لأقصى حد ممكن . لهذا تعتبر إدارة الكوارث عملية طويلة تحتوي على العديد من عملات التخطيط والنشاطات وأخذ القرارات والتجربة والممارسة ، وهي تعطي المسافة الكبيرة بين الإجراءات الوقائية وصولا إلى الإجراءات العلاجية المتأخرة ، لذلك فإن أي خطة مدروسة وناجحة على المستوى الوطني لإدارة الكوارث والأزمات يجب أن يتداخل معها دور العديد من الجهات ذات العلاقة. ولإنجاز خطة ناجحة وفعالة لإدارة الكوارث يجب أن يستند بناء هذه الخطة إلى عدد من الخطوات المتالية ، وأن يكون تتابع تنفيذ هذه الخطوات حلقيا وليس خطيا.

كما أنها من القضاء على جانب كبر من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك .ومن وجهة النظر العملية فأن الكارثة هي نقطة التحول في أي موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية:

1- تصاعد حدة الموقف .

2- التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.

3- التعارض مع العمليات العادية للعمل

4- تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسئوليتها حالياً للخطر .

5- الأضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور .

فيما سبق عرضه نستنتج أن إدارة الكارثة هي فن إدارة موقف تحذيري يستوجب معه القيام بمختلف العمليات والوظائف الإدارية للتقليل من حدتها أو القضاء علي جانب كبير من مخاطرها .

عاشراً : الخطوات الاساسية لإدارة الكوارث :

وفيما إذا حدث كارثة معينة ولم تستطيع تفاديها فإن عملية التخطيط لإدارة الكوارث تتكون من مجموعة من الخطوات للتعامل مع مختلف الكوارث

فيرى البعض أن الخطط الفعالة هي التي تستند إلى إجراءات وقوانين وآليات للتعامل مع الحدث أو الكارثة المحتملة ، لذلك يجب أن تستند التخطيط للتعامل مع الكوارث إلى ثلاث خطوات هي :

- **ما قبل الحدث** : الاستعداد (وأعدوا)
- **اثناء الحدث** :المواجهة (التطبيق)
- **ما بعد الحدث** : المتابعة والتقييم واستخلاص النتائج .

بينما يرى البعض أن خطوات إدارة الكوارث تتبلور في ستة خطوات رئيسية هي :

الخطوة الاولى : الشروع في إدارة الكوارث .

الخطوة الثانية : المخاطر المحتملة والاخطار التي قد تنتج عنها .

الخطوة الثالثة : تحديد مستويات الأخطار التي يمكن تفعيلها أو احتمالها

الخطوة الرابعة : الخطط الجاهزة .

الخطوة الخامسة : فحص الخطة .

الخطوة السادسة : العبرة المستفادة .

وفيما يلي سوف نستعرض هذه الخطوات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

الخطوة الأولى : الشروع في إدارة الكوارث :

إن العملية الطبيعية لإدارة الكارثة عادة ما تبدأ بعد حصول كارثة كبيرة (حروب ، زلازل ، فيضانات ، أعاصير ... إلخ)، وهذه الكارثة تعمل كمحفز لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات وتتضمن الآتي :

1- سن القوانين والسياسات : إن سن القوانين والسياسات عادة ما تكون من تخصص الحكومة في أي دولة من الدول، ويتم تحديد المسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة .

وتتميز السياسات والقوانين عادة بالآتي :

- أنها إستراتيجية بطبيعتها .
- تعتمد على تحقق أهداف طويلة الأمد .
- تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف .
- يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة .
- يمكن أن تحدد معايير محددة لإتخاذ القرارات .

أهمية هذه السياسات والقوانين تكمن في :

- تحقيق الأهداف المشتركة .
- تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المسائلة .
- تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة .

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج بل أحيانا نتائج سلبية .

عند وضع السياسات والقوانين يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الحقوق الشخصية للأفراد .
- ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد .
- طبيعة المخاطر .
- قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر .
- مبادئ إدارة الكوارث .

المجالات المطلوب وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات هي :

- أهداف إدارة الكوارث .
- علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة .
- مسؤولية وصلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة
- الهيكل التنظيمي .
- الموارد الاقتصادية والتكالف المالية .
- العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية والعلاقة مع الدول والمجتمعات الأخرى .

2- تعريف المهمة : عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ كما يمكن الاستفادة من الاحتمالات والتوصيات السابقة في وضع أهداف الخطة الاستراتيجية .

3ـ تشكيل فريق العمل :

أن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الاستراتيجية ويجب الأخذ في الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي :

- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- اختيار من لهم دراسة بإدارة الكوارث واضطلاع بالمسؤوليات المختلفة .

– يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة على مؤسساتهم .

– يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة أو مؤسسة لها علاقة بإدارة الكوارث .

4– **شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد** : يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل جهة حكومية أو مؤسسة أو منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المؤسسة في التعامل معها . ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسئولياته ومهماته في عمله اليومي بقدر الإماكن. وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم ان يتم تحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المعنية ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية:

أ – **حصر الموارد المختلفة** : والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية . ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموادر غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبر المؤسسة المعنية ، أن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المؤسسة أو المنظمة أو من خارج الدولة

ب ـ **تحديد القدرات ومدى توفر الموارد** : والمعنى بذلك النظرفي ما إذا كانت الموارد اللازمة لتقوم بالمهامات والمسئوليات الواقعة تحت إطارها متوفرة ، وكذلك مدى قدرة الدولة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وبإستقلالية .

جـ ـ **تسخير الموارد** : والمعنى بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها .

الخطوة الثانية : المخاطر المحتملة والأخطار التي قد تنتج عنها :

تبدأ الخطوة الثانية بجمع المعلومات عن المخاطر المحتمل وأعداد الخرائط المساعدة في تحديد الخطر ، وذلك لتحديد أماكن وحجم الأخطار ، ومن ثم يتم إجراء دراسات لتقييم قابلية الإصابة للإنسان والممتلكات بالإضافة إلى تقدير وتقييم الإمكانيات والمصادر المحلية .

والهدف من ذلك هو التعرف على إستراتيجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة وكذلك إستراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث ، ويتطلب ذلك القيام بالإجراءات التالية :

1- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها .

2- تحديد المشاكل المحتملة لكل حالةمن حالات الطوارئ .

3- تحديد الأسباب .

4- تطوير إستراتيجية الوقاية .

5- تطوير استراتيجية التعامل والخروج من الكوارث .

الخطوة الثالثة : تحديد مستويات الأخطار التي يمكن تقبلها واحتمالها :

إن المعلومات المتوفرة التي يتم تجميعها في المرحلة الثانية يجب أن تعرض على صانعي القرار بشكل مناسب ، وذلك لتمكينهم من اتخاذ إجراءات تنفيذية مناسبة وفق أولويات وطنية ومراحل تنفيذ واضحة .

الخطوة الرابعة : خطط الجاهزية :

وتشتمل هذه الخطوة على خطط يجب تنفيذها على المدى القريب مثل تحضير المسئولين على مختلف المستويات للتعامل مع الكوارث (تشكيل لجان وحملات توعية وتدريب وغيرها) ، وأخرى على المدى البعيد . مثلا في حالة الزلازل كاعتماد الكودات والمواصفات الزلزالية ، ووضع سياسة لاستخدامات الأراضي وتأهيل المباني القائمة .

الخطوة الخامسة : فحص الخطة :

لفحص الخطة والتأكد من الجاهزية لا بد من إجراء مناورات أو سيناريوهات وهمية لكوارث محتملة ، وذلك لحماية الخطة من اللامبالاة والتدخلات السياسية التي يمكن أن تظهر في فترات الهدوء بين الكوارث .

الخطوة السادسة : العبر المستفادة :

إن جميع المعلومات حول التغيرات اللازمة في الجاهزية يجب أن تمر بشكل راجع ومن خلال مرحلة مناسبة في عملية التخطيط الحلقي ، وهذا يعني أن نستفيد من حوادث سابقة مماثلة ، يمكن الرجوع من الخطوة السادسة غلى الخطوة الثانية أو الثالثة وهكذا .

وللوصول إلى الهدف المرجو يتطلب تنفيذ الخطط الاستعانة بعدد كبير من قطاعات الشعب ، وهذا يعني ضرورة إعدادهم وإعداد المؤسسات التي سيعملون من خلالها بشكل مسبق ، أي قبل حصول الكارثة ، فأي خطة أو أي برنامج لم يصغ لمحاكاة المواطن العادي والمختص والمسئول سيؤدي إلى فشل كلي أوة جزئي في تنفيذ الخطط .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن خطة إدارة الكوارث ترتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة المجتمع المحيط ومستوى معيشته ، إذ أنها تنطلق أساسا من واقع المجتمع ومرافقة ، لذا فإنه من الضروري لخطة إدارة الكوارث أن تمتاز بما يلي :

- أن تكون الخطة بسيطة التعبير والاستذكار .
- سهلة الاتباع والتنفيذ
- سريعة التوزيع والتطبيق .
- مجدية وقابلة للتحقيق والإثبات .
- مرنة في المراجعة والتحديث .

الحادي عشر : الجهات الفاعلة والمسئولة في إدارة الكوارث :

1-الموثرون في إدارة الكوارث :

أي المشاركين الذين يعملون في مجالات الكوارث والذين قد يتواجدون قبل الكارثة أو خلالها حيث يجب أن يمتلك هؤلاء خصائص البنية التنظيمية الفعالة وتفويضاً رسمياً ، وسلسلة من السياسات الفعالة لتتابع ما تم التركيز عليه ، بالإضافة إلى أشخاص ذوي التزام تجاه عملهم ولديهم المعرفة والمهارات المناسبة .

من الجدير بالذكر أنه لا يكفي أن ينتج عن التنظيم الجيد سياسات فعالة بل يجب أن يرافق ذلك وجود الطاقم الموثوق القادر على الآداء الجيد ، ومن هنا فإن الجوهر يهدف إلى إيجاد البنية الفعالة والسياسة الحكيمة والجهاز القادر على ضبط الأمور والسيطرة عليها، فقد أثبت الكوارث على أرض الواقع ، أن حجم الخسائر المادية والبشرية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مقدرة المجتمع واستعداده ضمن قواه المحلية وقدراته والوطنية لمقاومة أفعال الكوارث ، وذلك لأن المساعدات الخارجية لن تصل قبل مضي يومين أو ثلاثة من حدوث الكارثة أي بعد انتهاء المرحلة الحرجة لعملية الإنقاذ .

وعموما يمكن تعريف الجهات المؤثرة والفاعلة عند الكارثة بما يلي :

- مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي .
- الحكومة والمؤسسات الحكومية .
- المنظمات غير الحكومية .

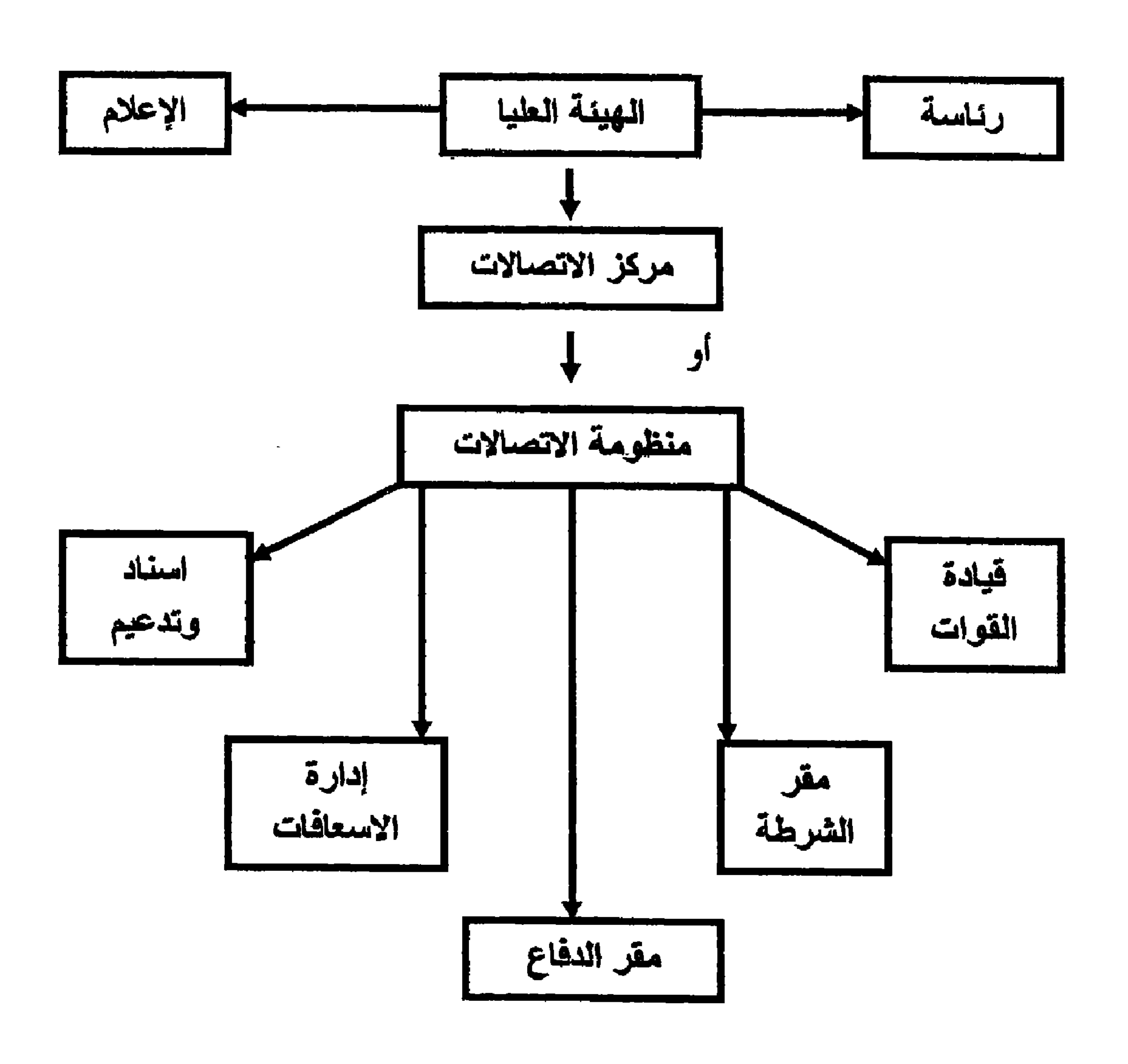
للمجتمع دور محوري في التخفيف عن حجم الخسائر والأضرار ، إلا أن دور الحكومة ولكونها صاحبة الدور الرئيسي في أخذ القرارات تعتبر أفضل من يقوم بإعداد التنظيم الخاص بإدارة الكوارث ، وحتى يتم ذلك بأفضل صورة يجب أنتعمل الحكومة على تشكيل أو تفعيل الهيئة العليا لإدارة الكوارث ، والتي تعتبر بدورها الرابط والضابط بين الحكومة ومؤسسات المجتمع ومنظماته غير الحكومية ، ويجب أن يرافق ذلك تشريع قانوني خاص بالكوارث .

وعند الشروع بتشكيل هذه الهيئة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مبادئ أساسية ثلاثة:

- العمل ما بين منتسبي هذه اللجنة بشكل جدي وجماعي .
- اعتماد النظام الهرمي للجنة وضمان الاتصال العمودي والأفقي .
- اتباع الأسلوب العسكري لتنفيذ خطط الطوارئ .

ومن أجل مساعدة هذه الهيئة في تنفيذ مهمها خلال الكوارث وما بعد وقوعها ، فإنه لا بد من وجود جهة خاصة لعقد اتصالات مباشرة وسريعة ما بين الهيئة ذاتها والقيادة العسكرية من جهة ، وما بين رئاسة الدولة من جهة أخرى ، وعليه فإن تشكيل الهيئة ذاتها

يمكن أن يتضمن عدداً من الممثلين الدائمين للوزارات والمؤسسات ذات العلاقة وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة ، وبالتالي رفعها إلى رئيس الهيئة ومن ثم إلى رئاسة الدولة للمصادقة الفورية . ولإيجاد تنسيق مناسب ولضبط العلاقة بين الجهات المؤثرة والفعالة في إدارة الكوارث لا بد من وجود هيكلية واضحة لإدارة الكوارث يظهر من خلالها التسلسل والعلاقة بين جميع اللجان واللجهات ابتداء من المواطن البسيط وصولاً إلى رئيس الدولة . (حسب الشكل التالي)



2ـ المخطط العام لإدارة الكوارث وخطط الطوارئ

أن وضع مخطط عام لإدارة الكوارث يعتبر ضروري لتنفيذ خطط الطوارئ المدروسة ، فالمنطقة التي تعرضت لزلزال تصبح منطقة منكوبة تتعطل فيها كل مرافق الحياة الضرورية ، وعليه يجب أن يشتمل المخطط العام لإدارة الكوارث في التجمعات السكانية على عدد من العناصر ، أهمها :

- إبراز المراكز الهامة والضرورية في المدينة وجود الإشارة إليها في المخططات.
- تحديد أماكن ساحات العمل الميداني : والتي سيتم استخدامها لإقامة المستشفيات الميدانية وأماكن المخيمات المؤقتة لإخلاء الناجين .
- تأمين المياه والمواد الغذائية .
- وسائل الاتصالات .
- تأمين السكن المؤقت للمشردين المأوى .
- خطط الإسكان طويلة المدى .
- توفير مراكز المعلومات عن المصابين والمفقودين .
- أهمية شبكة الطرقات الاحتياطية .
- تقييم الأضرار وتحديد مصادر النجدة ما بعد الكوارث .

3- اهمية ودور الدفاع المدني في خطة الطوارئ :

يلعب الدفاع المدني دوراً بارزاً في أي خطة لمواجهة المخاطر الزلزالية ، ولكن من خلال تجربة بعض الدول التي تعرضت للزلازل مؤخراً لم يبرز هذا الدور إلى المستوى المطلوب ، لذلك يجب العمل على تأهيل كوادر الدفاع المدني وتشجيع الشباب في الجامعات والمدارس الثانوية على الانخراط في دورات تدريبية خاصة بالإنقاذ وللوصول للهدف يجب وضع خطة شاملةتأخذ بعين الاعتبار الاتصالات بالمؤسسات العربية والعالمية للاستفادة من الخبرات المتراكمة للكوارث السابقة ، بالإضافة إلى دعم الدفاع المدني بالأجهزة والمعدات الخاصة بالكوارث الزلزالية .

4- لجان إسناد الطوارئ :

لتفنيذ خطط الطوارئ لابد من وجود لجان ، وقد اظهرت كثير من الأحداث الطارئة أن هناك أهمية كبيرةجداً للجان إسناد الطوارئ وخصوصاً غير الحكومية ، لأن المؤسسات واللجان الحكومية والرسمية لوحدها لا تكفي لمجابهة بعض الكوارث ، وهذهاللجان متعددة، أهمها : لجنة الإخلاء ، ولجنة الإسعاف الأولية ، ولجنة المعلومات / مكتب المعلومات ، ولجنة تنظيم وفرز المتطوعين ، ولجنة الإعلام ، واللجان النفسية ، ولجنة التموين ، ولجنة المواصلات ، وحتى تقوم هذه اللجان بعملها على أكمل وجه يجب تشكيلها وإعدادها قبل الحدث ، ووضع آلية للتنسيق بين هذه اللجان .

5- غرف عمليات إدارة الكوارث :

لتنفيذ خطط الطوارئ هناك حاجة لوجود غرف عمليات لإدارة هذه الخطط ، وذلك على مستوى الدولة والمحافظة والمدينة .

الثاني عشر : الضمانات الاساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث

1- وضع سياسات عامة لكافة القضايا الاجتماعية المتصلة بالكوارث ، وصياغة التشريعات المتصلة بها من قوانين ولوائح تعجل تنفيذ هذه السياسات أمرا إلزاميات على مختلف المستويات المركزية والإقليمية والمحلية .

2- إيجاد التكامل والتنسيق التام بين جميع الإدارات لمواجهة الكوارث . لهذا يصبح ضرورياً إنشاء هيكل تنظيمي مستقل لتنفيذ السياسات العامة المتصلة بإدارة الكوارث ، وأن يعني هذا الهيكل التنظيمي بوضع التصورات المتكاملة لإدارة مختلف ألوان الكوارث في نظام واحد يحقق تكامل وتوحيد جهود كافة المستويات الحكومية ، وتأمين الكفاءة والاستخدام الأمثل لكل القدرات والإمكانات المتوافرة في مختلف المستويات .

3- توفير المعلومات الدقيقة لأنها الركيزة الأساسية التي تنبني عليها المعرفة بطبيعة التحديات المرتبطة بالكارثة لهذا ينبغي على الهيكل التنظيم الذي يعهد إليه بإتخاذ المبادة والريادة في إدارة الكارثة أن يعني بتنمية الإدارك القائم على استيفاء المعلومات لتحديد

حجم المخاطر المحتملة ، واستكشاف البدائل الممكنة للمواجهة ، وتقوم المواقف عند نهاية الكارثة لتحديد حجم النجاح الذي تحقق ولدعم التدابير والنظم لتكون أكثر فعالية مستقبلا .

4- تنمية الوعي الاجتماعي بأهمية البعد عن مواطن الخطر أو بيئة الكارثة ، مثل مناطق الجبال البركانية ، أو السهول الفيضية ، أو المناطق المنخفضة المحاذية للأنهار ، أومناطق تفتقد المصارف الصناعية لمياه الأمطار وما يماثلها . وأكبر دليل على ذلك أن زيادة خسائر سيول الصعيد لم تكن بسبب شدة السيول فقط وإنما كانت بسبب وجود القرى في المصارف المعقدة لجريان مياه السيول . ولذلك يجب إلزام الإدارات الإقليمية ووحدات الحكم المحلي بمتابعة تنفيذ الإجراءات المنظمة لاستخدام الأرضي .

5- أن يعمل الهيكل التنظيمي لإدارة الكوارث على تنمية العلاقات التنظيمة مع كل عناصر البيئة ذات العلاقة ، بهدف تحقيق تكامل جهود مع الجهود الرسمية .

6- تنمية المفاهيم حول مراحل الكارثة وهي :

أ) مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة .

ب) مرحلة الاستعداد والتحضير .

جـ) مرحلة المواجهة .

د) مرحلة إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي بعد إنتهاء الكارثة .

7- العناية في مرحلة تخفيف حدة الكوارث ، بتصميم الإجراءات والنظم لمنع أوتخفيف حدة الكوارث ، وأن تحدد مسئولية كل من المستويات الحكومية المركزية والإقليمية والمحلية في متابعة تنفيذها .

8- الأهتمام في مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الكارثة ، بوضع خطة متكاملة لمواجهة الكارثة ، وتحديد الإمكانات والقدرات الضرورية لتنفيذها ، وتدريب الأفراد

والمجموعات للقيام بأدوارهم ، وتطوير أساليب لاختيار مدى فعالية خطة المواجهة بغرض استحداث ما يدعم زيادة فعاليتها .

9- أن يكون الاهتمام في مرحلة مواجهة الكارثة بالحصول على المعلومات الدقيقة عن ما يحدث بالفعل أكثر من الاهتمام باتخاذ قرارات سريعة ، كما ينبغي أن تحدد هذه المعلومات تحديدا بينا الاحتياجات الفعلية العاجلة للمناطق التي تعرضت للأضرار أو المهددة بالمخاطر بدرجات كبرة وأن تعطي في هذه المرحلة عناية خاصة بعنصرين أساسيين ، هما :

أولا : تحديد الأولويات في مواجهة الكارثة منعا للأزدواجية .

ثانيا : أن تتوافر درجة عالية من الكفاءة والفعالية لمركز التحكم والتوجيه بالقدر الذي يمكنه من استقبال التقارير وإرسال التوجيهات بالدقة والسرعة الممكنة .

10-الاهتمام بوضع وتنفيذ الإجراءات السياسية والإدارية التي تجعل مرحلة إعادة التوازن إلىوضعه الطبيعي أو إلى نحو افضل بشكل محدد ومنظم ومحسوب وأن يكون الاهتمام في هذه المرحلة بوضع خطتين ، هما :

الأولى :خطة قصيرة الأمد تعين في تحقيق الحد الأدنى من إعادة الحياة في المنطقة إلى وضعها الطبيعي بتوفير المأوى المؤقت وتسيير الخدمات الأساسية .

الثانية : خطة طويلة الأمد قد تمتد لسنوات ، لإعادة التوازن للمنطقة على النحو الذي كان عليه قبل وقوع الكارثة أوبدرجة أفضل .

11- الحرص على تقويم مرحلة مواجهة الكارثة ، للأستفادة من العبر المستقاة من الكارثة في زيادة كفاءة وفاعلية الإجراءات والتنظيمات التي قامت بدور في هذا الشأن .

الفصل السادس عشر

إدارة الموارد البشرية

تدار مختلف التنظيمات أيا كان شكلها القانوني سواء كانت منظمات خاصة ، منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف إلى الربح ، والهيئات الحكومية ، من خلال الأفراد . وتتوقف الفاعلية والكفاءة لهذه التنظيمات على أسلوب إدارة الأفراد بها .

كثراً ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر .. ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد فمنذ زمن بعيد ، عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤسين ،وتنمية التعاون بينهم بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة، في مجال إدارة البشر عبر القرون الماضية . فمن المحتمل أن واجه أرباب الأعمال مشاكل خاصة مع العمال بشأن الأجور وقد دفعهم إلى إتخاذ إجراءات معينة ، كالتغيب عن العمل ، والتأخير عن موعيده وما شابه ذلك .

رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية – فإن المهمة الأساسية – تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر ، والذي ظل سائداً حتى الوقت الحاضر ، والذي يتمثل في التعرف على أسلوب إدارة البشر وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وقد حدث فيهما تغيير كبير خلال السنوات الماضية . بينما قد يكون أرباب الأعمال في وضع يمكنهم دفع الأفراد للعمل من خلال التهديد بتخفيض الأجر أو فقدان العمل ، ولكن يعتمد الرئيس في الوقت الحاضر على إثارة الحماس بدلا من التهديد والوعيد . كما يلاحظ أيضاً أن عمال اليوم أكثر ثقافة وميلاً للمجادلة والمحاورة ورفضا لاستخدام التهديد والوعيد ووسائل الإكراه ، كما يلاحظ أيضاً أن وسائل الحماية التي تكفلها النقابات ، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية ، أدت إلى التقليل من اهمية مدخل الضغط على الأفراد كوسيلة دافعة على العمل ، خاصة مع وجود أنظمة التأمين ضد البطالة ، وبرامج وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وكذلك بروز فرص عمل أفضل ، مما جعل التهديد بفقدان الوظيفة أو العمل أقل تأثيراً .

فيجب أن يدرك المدير في الوقت الحاضر سواء سلم بذلك أم لا — أن العمال كبشر يسعون لتحقيق الحاجات الفسيولوجية ، والنفسية ، والاجتماعية ، لذلك يجب أخذ هذه الجوانب في الحسبان كما أن هناك عاملان رئيسيان يحكمان أداء أي فرد أي أن كان عمله هما :

1- هل يستطيع الفرد القيم بالعمل المحدد ؟

وهذا يكون الحديث عن مدى ملائمة المهمة للشخص من حيث ، المهارات، المعارف ، المقدرات والاتجاهات .

2- هل سيقوم الفرد بأداء العمل المحدد ؟

ويجيب هذا السؤال على الدافعية والرغبة في إمكانية أداءة دون عون من الآخرين.

هذان العاملان معا يحددان مستوى الأداء للفرد الذي يقوم بأداء عمل أو مهمة ما ، وبناءاً على ذلك هناك أربعة مستويات للأداء :

المستوى الأول :

لايستطيع وليست لديه الرغبة : في هذا المستوى لايملك الفرد المعرفة ، ولا الرغبة في أداء العمل كما هو مطلوب منه بواسطة المؤسسة . الأفراد الذين في هذا المستوى يتعامل معهم القائد بمبدأ التدريب وذلك عن طريق :

- أخطارهم بما هو مطلوب منهم .
- اعرض عليهم ما هو مطلوب منهم .
- دعهم يجربون .
- إذا أدوا بنجاح تتم الإشادة بأدائهم .
- إذا أخطأوا في التنفيذ يتم توجيههم مرة أخرى .

المستوى الثاني :

لا يستطيع لكن يتعلم ولديه الرغبة : هذا هو شأن معظم الأفراد عند بداية تعيينهم في المؤسسة حيث تكون لديهم الرغبة الشديدة في أداء العمل لكن يفتقرون إلى المعرفة ولذلك

عادة ما يقعون في الأخطاء الكبيرة ، ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بالتوجيه الذي لا يؤثر على حماسهم للعمل ، وذلك ليس فقط بتوجيههم بما يجب عليهم عمله ولكن باستشارتهم وأخذ مقترحاتهم وردود أفعالهم أيضا .

المستوى الثالث :

يستطيع لكن غير واثق : هذا المستوى يظهر عندما يكون القائد واثقا من أن الفرد قادر على أداء العمل بدون توجيه لكن الفرد نفسه غير واثق من ذلك ، ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بأن يقلل القائد توجيهاته لهم بالصورة التي تمكنهم من ارتكاب بعض الأخطاء ومن ثم بناء الثقة في أنفسهم وقدراتهم .

المستوى الرابع :

يستطيع ويحب ذلك : وهو المستوى الذي يود أي فرد أن يصله في أداء الأعمال والمهام الموكوله إليه ، وهي أيضاً رغبة القائد كذلك . والفرد في هذا المستوى يكون قادراً على إظهار الكفاءة والمهارة في أداء عمله دون الحاجة إلى توجيهات من شخص آخر . كما أن دافعيتهم الذاتية للقيام بالعمل تجعلهم في غير حاجة إلى توجيهات وإشراف القائد ، وهنا يكون الفرد جدير بالتفويض لأداء المهام الموكولة إليه .

كما أن هناك الفوارق الفردية بين العاملين بالمنظمة :

فمن الضروري لكل قائد معرفة كيف يكتسب الأفراد المهارات وكيف تتكون لديهم الرغبة والدافعية لأداء المهام الموكولة إليهم . وبناء على فهم القائد لشخصية الفرد يتم تحديد الطريقة التي يتعامل بها معه .

وبشكل عام هنا 4 أنماط من الأفراد حسب طريقة تعاملهم مع توجيهات القائد وذلك على النحو التالي :

الفاعل : وهو الذي يحبذ بشدة التوجيهات المحددة غير المصحوبة بالتوضيحات والتفاصيل لأداء عمل معين . بمعنى آخر فهو يود معرفة ما هو المطلوب الآن ؟ وبنفس المستوى فهو يود وبشكل فوري معرفة ما إذا كان أداءه جيداً أم لا .

المفكر :وهو الذي يود معرفة الخلفيات والحيثيات التي أدت إلى العمل المطلوب تنفيذه وما إذا كان هذا العمل يقود إلى الخطوة التالية . فبالنسبة له كل الأشياء تتسلسل بشكل منطقي من حدث إلى الحدث الذي يليه .

الحساس : هو الذي يعني ويهتم بالآخرين فعندما يطلب منه القيام بعمل ما فإنه يود أن يعرف تأثير ذلك العمل على الأشخاص الأخرين. والحساس يود أن يكون محبوبا ومحتراماً .

المتنبيء :

اولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة :

هناك وجهات نظر عديدة في تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية فالبعض يراها على أنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من المرؤسين ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بإدارته .

فحين يراها البعض الآخر على أنها الأدارة التي تهتم بالحصول والمحافظة على القوة العاملة المرضية والراضية . ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم وفي وقتنا الحاضر نجد أن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة .

فضلا عن يرى البعض أنها تحتوي على الاهتمام الجدي من جانب المؤسسة في النواحي المتعلقة بالأفراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها . والتحديد الدقيق لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات ، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المؤسسة أو المنظمة .

وينبغي تصميم إدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تجعلها ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية ، أيضا لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة في حين أن هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة ، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات

باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أيتضارب بينهما ، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم . كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومن ذلك المنطلق فأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة .

وبناء على ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي قمتم بمجموعة واسعة من الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ، والتي تعتني بالكيفية التي يتعامل بها الرئيس مع المرؤوسين من أجل تحقيق هدف الإدارة وتحقق الهدف النهائي للمنظمة ككل بأعلى كفاءة وفعالية ممكن وبأقصر وقت وجهد ممكن .

وهنا يجب أن نعترف من مفهوم أدارة الموارد البشرية (الأفراد) ومفهوم وظيفة الأفراد ، كثيرا ما يطلق على وظيفة الأفراد في الهيكل التنظيمي "إدارة الأفراد" ولهذا فإنه من المناسب أن نفرق بين بداية بين مفهومي كل من "وظيفة الأفراد" و "إدارة الأفراد" حيث تعني وظيفة الأفراد : الانشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تدبر القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضاها وتنميتها وتحفيزها ... إلى آخر هذه الأنشطة ، أما إدارة الموارد البشرية : فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من المرؤوسين ليصل بهم إلى تحقق الأهداف المنوطة بإدارته .

وعلى ذلك فإن وظيفة الأفراد تعتبر إحدى وظائف المنظمة ، فيحين أن إدارة الأفراد وظيفة كل مدير ، أي أنها إحدى وظائف الإدارة ، وإن كان التطور التاريخي قد شملها معاً، الأمر الذي يفسر ذلك الخلط بين مفهومها والي تلاحظه حتى الآن سواء بين الباحثين أو الممارسين لمجالاتها .

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد برزت الحاجة إلى هيئة مساعدة تتولى تحديد الأفراد اللازمين للعمل وترشيحهم له واختيار أفضلهم لأدائه وتلقينهم المبادئ والأساليب لتحسين أدائهم وتدريبهم على استخدام هذه الأساليب ، وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التي تؤثر في الطاقات الإنتاجية للعاملين وفي روحهم المعنوية ، سواء أكانت مرتبطة بالأجور أو الحوافز أو الأساليب المختلفة لمعاملة العاملين .

وفي فترة الرخاء الاقتصادي في بداية العشرينات من هذا القرن اتسع مجال العمل التخصصي أمام الأفراد وتفتحت مجالات جديدة تماماً مثل الاختيار والاختبار وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ومنع الحوادث وتدريب العاملين على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات كانت سبباً ونتيجة في نفس الوقت – لجعل إدارة الافراد – بشقيها – كوظيفة إدارة ووظيفة منظمة – علما قائماً بذاته يدرس بالجامعات .

وقد نمت وظيفة إدارة الموارد البشرية بسرعة ، إلا أن آثارها على العاملين وعلاقاتهم داخل المنظمة لم تكن واضحة تماماً ، بل كان الأمر كذلك بالنسبة لإسهامها في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو تخفيض تكاليف الإنتاج وخصوصاً في فترة الكساد العالمي التي سادت مع أوائل الثلاثينات من هذا القرن ، ولذلك انخفض عدد موظفي إدارة الأفراد كرد فعل لضرورة تخفيض تكاليف المنظمات إلى أدنى حد ممكن في سبيل الكفاح من أجل البقاء .

ولكن منتصف الثلاثينات شهد إرتفاعاً ملحوظاً في مكانة الأفراد كما بدأت طبيعتها ودورها الذي تقوم به في الصناعة يتضح إلى حد كبير ، فقد أصبحت نسبة كبيرة من مديري الأفراد يمارسون عملهم من خلال المهارات التي يكتسبونها بالتدريب إلى جانب عملهم الاستشاري وازداد الاهتمام منذ الحرب العالمية بوظائف مشرفي العمال والإدارة الوسطى والإدارة العليا ، كما أزداد التأكيد أيضا على تدريب المستويات الإشرافية منذ أدخل(التدريب أثناء الخدمة) في الصناعة في عام 1944م والذي انتشر في أوروبا وأمريكا.

أما في الفترة المعاصرة هناك توجيهات بارزت أفرزت إدارة جديدة لها سمات الإدارة التقليدية ومن أهمها :

- التحول نحو نظام اقتصاديات السوق وإتاحة الفرصة للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية .
- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمي ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقا لاتفاقية الجات 1994م .
- اشتداد المنافسة العالمية والاهتمام المتزايد بالبحث والتطوير كأساس لخلق الميزات النسبية
- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية .

لقد كان من أهم الآثار التي انتجتها تلك التوجيهات في سمات الفكر الإداري الجديد كما يلي :

1- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته .

2- اعتبار إرضاء العميل هو الهدف الأكبر للإدارة وفي نفس الوقت المعيار الرئيسي للحكم على كفاءتها .

3- من أجل تحقيق رضاء العميل والفوز بالنصيب الأكبر في السوق بتحفيز الإدارة الجديدة ، كان التميز في كل مجالات العمل هو أساس الميزة التنافسية .

4- تعتبر الإدارة الجديدة التحديث والإبتكار وقبول التغيير هي عوامل حتمية في تحقيق التميز ومن ثم رضا العميل .

5- تؤمن الإدارة الجديدة بالجودة الشاملة .

ثالثا : المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية :

يوجد ثلاث مناهج إدارية مستخدمة في إدار الموارد البشرية هي :

1- المنهج الآلي .

2- المنهج الأبوي .

3- المنهج الإنساني

وفيما يلي سوف نستعرض هذه المناهج على النحو التالي :

1ـ المنهج الآلي :

لقد استطاعت الإدارة الصناعية أن تحقق نجاحا ملحوظاً في مجالات التقدم الفني على مدى قرن كامل من الزمن ، حيث مكنت من نقل مهارات الإنسان إلى الآلة فجعلتها أكثر تخصصا في أداء العمل من خلال تخصصه الدقيق في إدارة الأعمال فخلقت وظائف على درجة عالية من التخصص يمكن أداؤها بقليل من الخبرة والمهارة ويستطيع أن فرد العمل فيها .

وقد أطلق البعض على هذا المنطق (المنهج الآلي أو الميكانيكي) كما عبر عنه البعض بأنه منطق (السلعة) حيث ينظر إلى الإنسان نفس النظرة إلى الآلة ، وقد اسفر هذا المنهج عن مشاكل مرتبطة بالقوة العاملة مثل :

- مشكلة البطالة التكنولوجية .
- مشكلة عدم الاستقرار .
- مشكلة العمل نفسه .

أما البطالة التكنولوجية فيقصد بها الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها نتيجة للتقدم التكنولوجي ، حيث يترتب على ذلك استبدال بعض العاملين بآلات حديثة تؤدي إلى إمكانية إنجاز العمل بعدد أقل من العاملين ، وقد أدى ذلك إلى خوف العاملين ومقاومته للتغير ، سواء بالعنف أو بالإضطرابات ، أو تخريب الآلات الحديثة أو البطء في الأداء أو المالبة بعدد من الشروط لحماية الغاملين في مواجهة أصحاب المؤسسات الصناعية .

إلا أن هذا النجاح الذي حققته الإدارة من وراء التقدم التكنولوجي يعتبر من أسباب رفع مستويات المعيشة في الدول الصناعية المتقدمة لأن زيادة الإنتاج عادة تؤدي إلى إعادة الاستثمار وخلق وظائف جديدة .

وهذا يعني أن التقدم التكنولوجي لا يؤدي إلى آثار ضارة على القوة العاملة في الأجل الطويل ، إلا أن الأيدي العاملة في الأجل القصير قد تكتفي بقوت يومها دون أن تنظر إلى

ما يمكن أن يحدث بعد سنوات ، فضلا على أن إعادة التوظيف المترتبة على التقدم التكنولوجي قد يحتاج إلى مهارات مختلفة عن تلك المتوافرة لدى العاملين .

وقد عالجت الإدارة الصناعية في أمريكا هذا النوع من المشكلات من خلال عدة زوايا كالمشاركة في الأرباح بين المنظمة والعاملين ، ودفع تعويضات مالية في حالة البطالة لمدة محددة وضمان ما يسمى "بالأجر السنوي المضمون" حيث تدفع المنظمات ما يقرب نصف الأجر السنوي في حالة الاستغناء عن العاملين .

وذلك يعني أن إدارة الموارد البشرية كانت تتعامل مع مشكلات فرعية ، وأن المشكلة الرئيسية لم تكن موضوع اهتمام المنظمات ، كما أن التوازن الذي يحدث في الأجل الطويل نتيجة حركة السوق وانتقال رؤوس الأموال ، ليس هو الحل المثالي لها ، وكان لا بد من التدخل الخارجي سواء من جانب الدولة أو النقابات العمالية لملء هذا الفراغ الذي تركته المنظمات الخاصة في سوق العمل .

أما الشعور بعدم الاستقرار فقد كان راجعا إلى البطالة التكنولوجية ، حيث الاستخدام الأكبر للآلات وجعلها سيدة الموقف وجعل الفرد مجرد تابع لها ، مما يؤدي إلى شعور الفرد باحتمال فقد الوظيفة في يوم ما ، خصوصا مع تقدم السن ذلك مما جعل الفرد أكثر شعوراً بالقلق وعدم الاستقرار ، وعلى الرغم من عدم اهتمام المنظمات الخاصة بهذه المشكلة وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ، إلا أن الدولة في ظل المجتمعات الرأسمالية قد تدخلت للعلاج من خلال التشريعات العمالية اللازمة ، كما بدأ العمال أيضا تكوين النقابات لنفس الغرض .

2- المنهج الابوي :

لقد ساد المنهج الآلي في الإدارة في المجتمعات الصناعية حتى العقد الثاني من القرن العشرين إلا أن الكثير من المنظمات قد بدأت تغير من منهجها في التعامل مع العاملين تغييراً جذرياً نتيجة لتخوفها من احتمال زيادة حدة الشعور بالاستياء تجاه الإدارة والمنظمة ذاتها ، فتزداد قوة النقابات ويزداد تكوينها ، وهو الأمر الذي لا تريده الإدارة منهجاً

جديداً وهو المنهج الأبوي تجاه العاملين ، بحجة أنها أكثر دراية وعلما بمصالحهم وأكثر رغبة في حمايتهم .

وفي هذه الفترة بدأت أهمية إدارة الموارد البشرية تظهر كوظيفة منظمة لها دورها ، وكان يطلق عليها آنذاك (العلاقات الصناعية) .

3- المنهج الإنساني :

على الرغم من الخدمات الكثيرة التي قدمتها الإدارة للعاملين في ظل المنهج الأبوي إلا أنهم لم يكونوا كما أرادت الإدارة غير أنها فشلت في التأثير عليهم لأنهم يعتقدون أنهم أدرى بمصالحهم . وبالتالي ظهر المنهج الإنساني ، والذي يعد وسطاً بين المنهجين السابقين فمن ناحية ينظر إلى العمل على أنه "سلعة" يتوقف استخدامها على ما هو معروض منها وماهو مطلوب ، ومن ناحية أخرى فإنه يرى ألا يعامل العامل نفس معاملة عناصر الإنتاج المادية الأخرى .

وعلى ذلك أظهر هذا المنهج أن المعاملة الصحيحة للعاملين أمر قد يكون مربحاً للمنظمة ، باعتبار أن العمل ، ما هو إلا استثمار في حد ذاته وما دامت الإدارة مسئولة أمام أصحاب رأس المال من ناحية ، ومن ناحية أخرى عن تحقيق عائد مجز للعاملين ، فإنها أصبحت أكثر في ذلك مساس بالإنتاج كهدف لها ، وإنما يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بينهم وبين الإدارة .

ولقد ساهم هذا المنهج في إيجاد فئة من المتخصصين القادرين على الإشراف على وظيفة الافراد والتي تستطيع تحقيق التعامل بين أهداف الإدارة وأهداف المنظمة من ناحية ، وبين أهداف العاملين من ناحية أخرى .

رابعاً : إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة:

يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في البناء التنظيمي ، حيث أنها ليست إدارة تنفيذية على الإطلاق كباقي وظائف المنظمة (الإنتاج – التسويق – التمويل) وليست استشارية على الإطلاق أيضاً ، ولهذا فهي تأخذ أحد الأشكال الآتية وفقاً لنوع التنظيم السائد .

أ – التنظيم التنازلي :

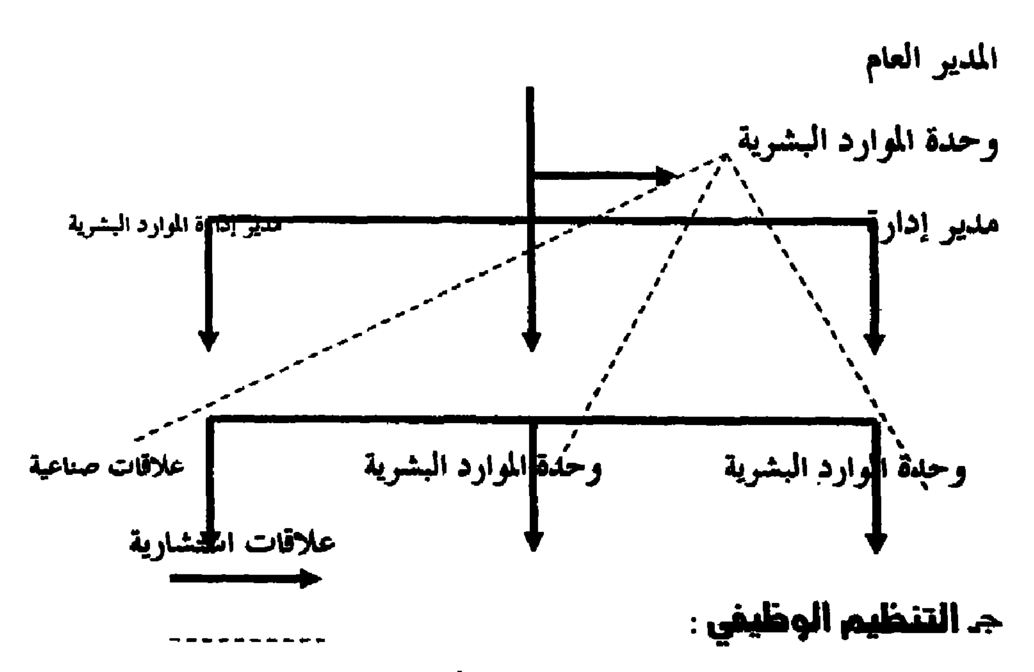
وفي هذا التنظيم تمتد السلطة من أعلى إلى أسفل ويتكون فيه إدارة البشرية وظيفة تنفيذية تمارس من خلال المديرين التنفيذيين ، حيث يكون كل منهم مستولا عن تدبر احتياجات إدارته من القوى العاملة ، وعن تدريبهم وأجورهم وغير ذلك ، وهذا يعني عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة في شئون الأفراد .

ب ـ التنظيم الاستشاري :

وهو الذي يجمع بين التنفيذيين والاستشاريين ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة استشارية تضم اخصائيين في مجالات إدارة الموارد البشريةوقد توجد في مستوى تنظيمي يسمح لها بخدمة كل المستويات الإدارية ، كما يتضح ذلك في الشكل التالي:

شكل يوضح موقع إدارة الموارد البشرية على الخريطة

التنظيمية للمؤسسة



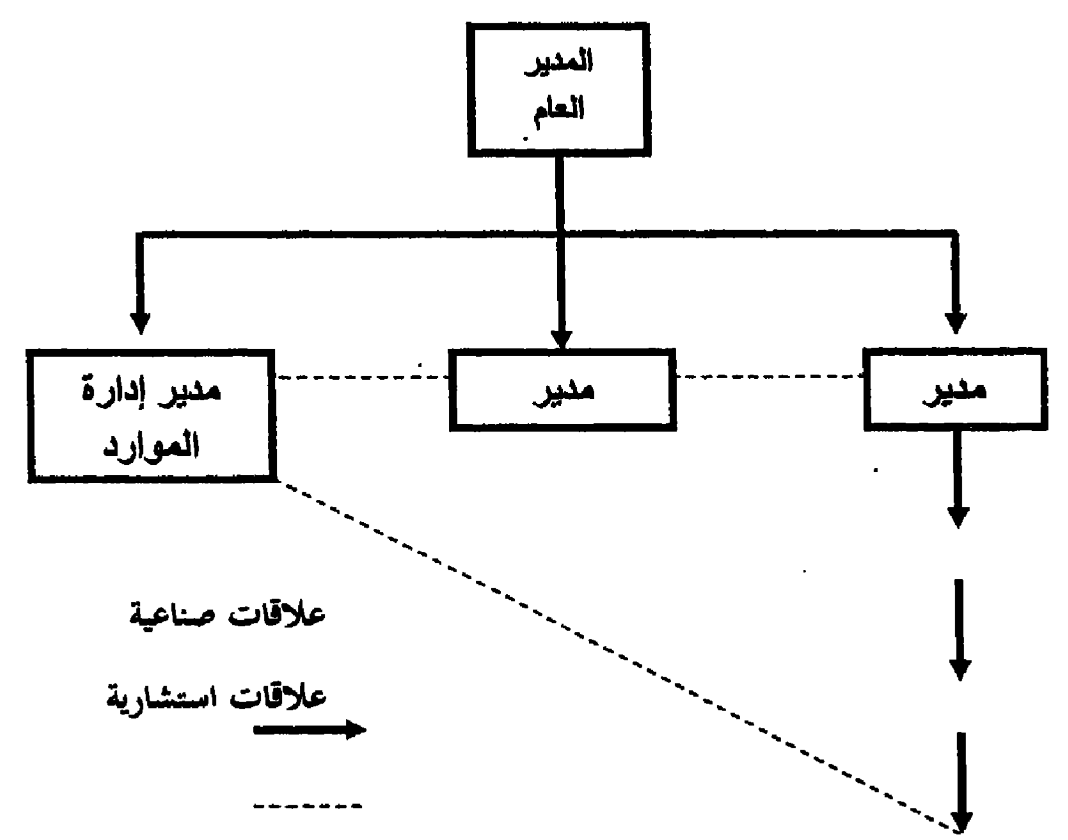
جـ التنظيم الوظيفي :

ويقوم على تقسيم العمل بين إدارة المنظمة وأقسامها ، وفيه يوضح الاستشاريون داخل خط السلطة والمسئولية ، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تكون مسئولة أمام الإدارة العليا

للمنظمة ، ويكون لها في نفس الوقت سلطة وظيفية على بعض المستويات الإدارية كما يتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل يوضح سلطة وظيفة إدارة الموارد البشرية

داخل التنظيم الوظيفي بالمؤسسة



ويعاب على هذا التنظيم خضوع وحدات الأفراد الفرعية لإشراف المديرين التنفيذيين في الوقت الذي يخضعون فيه لسلطة مدير الإدارة المركزية .

وعموماً فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة تمارس وظائف تنفيذية تنحصر في توفير العمالة وتعويضها وتنميتها وصيانتها وفي الوقت نفسه تعتبر إدارة استشارية أي أنها بالنسبة للتنظيم الإداري الشامل للمنظمة تعتبر وحدة استشارية ومعاونة ولكنها داخليا تنقسم إلى إدارات وأقسام ووحدات يكون كل منها مسئولا عن مجال من مجالات الأفراد أمام مدير الأفراد مسئولية وظيفية .

خامسا : أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الحيوية التي تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة والتي تتبلور في :

1- تحديد آليات أو أدوات تعزيز وتقوية التنسيق مع المنظمة مثل المستهلك الداخلي والمورد.

2- إيجاد المبادرات اللازمة لتقوية العمل والتنسيق بين الإدارة والعمال ، والتعاون مع النقابات العمانية والاجتماعية وغيرها من النقابات .

3- خلق وإيجاد الأهمية المناسبة للنظم وليس التركيز على الأفراد .

4- آليات زيادة وتوسيع مسئوليات الموظف .

5- خلق الفرص للموظفين للتعلم واستخدام المهارات التي تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية والواجبات الوظيفية أثناء تأدية العمليات والمهام .

6- خلق الأداء العالي لعمل الفريق .

7- إيجاد فرص التدريب والتعليم .

في حين يرى البعض أن مجموعة أهداف إدارة الموارد البشرية تتبلور في :

1- التخطيط .

2- التنظيم

3- التوجيه

4- الرقابة

5- امداد المنظمة بالموارد البشرية

6- التدريب والتنمية

7- مكافأة العاملين

8- تحقيق التكامل

9- تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين

10-إيجاد الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المؤسسة .

بينما يرى أحمد عبد الفتاح أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تنمية وتحقيق وتشكيل فريق عمل منتج ذو مهارة عالية.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب اتباع الخطوات التالية :

1- تعين واختيار العاملين بالمؤسسات الاجتماعية وأيضاً الاخصائيين الاجتماعيين .

2- تحديد وتخصيص المهام المطلوبة من الوظيفة من أجل وضع الوصف الوظيفي المطلوب

3- وضع تصميم نماذج لتقييم الأداء .

4- توعية وتدريب وتنمية مهارات فريق العمل .

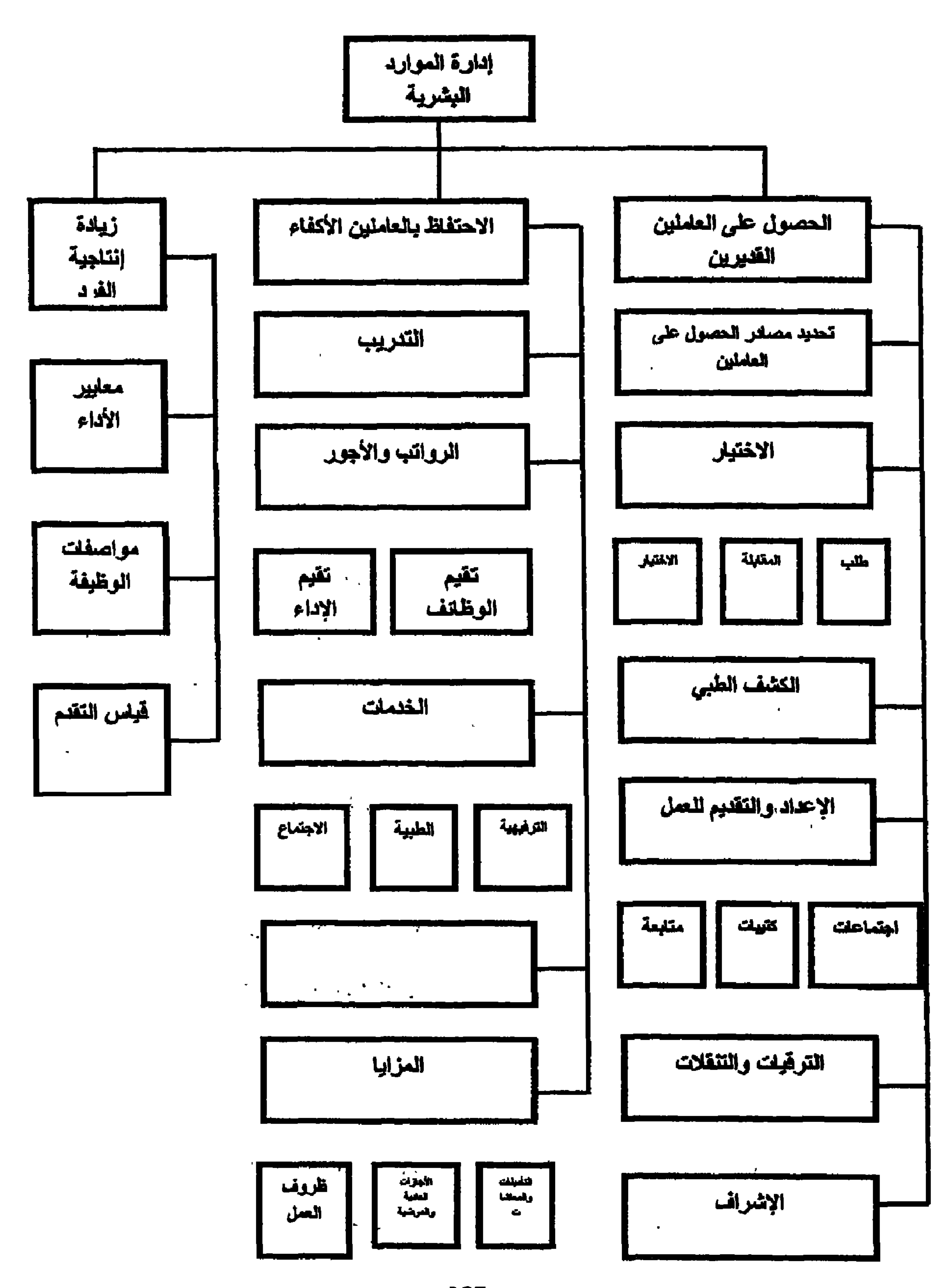
5- الإشراف على الأداء .

6- التعامل مع مشكلات أداء العاملين .

7- تحديد الفروق الوظيفية والتدرج المهني .

سادسا : نطاق عمل إدارة الموارد البشرية ومهامها الوظيفية:

تنطوي إدارة الموارد البشرية عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة ، والتي تختلف لحد ما من مؤسسة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة .



إدارة الموارد البشرية
الحصول على العاملين القديرين
الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء
زيادة إنتاجية الفر د
تحديد مصادر الحصول على العاملين
الاختيار
طلب
المقابلة
الاختبار
الكشف الطبي
الإعداد والتقديم للعمل
اجتماعات
كتيبات
متابعة
الترقيات والتنقلات
الإشراف
التدريب
الرواتب والأجور
تقيم الوظائف
تقيم الإداء
الخدمات
الترفيهية
الطبية
الاجتماع
المزايا
ظروف العمل
معايير الأداء
مواصفات الوظيفة
قياس التقدم

وهذه النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة منظمة ، حيث يمكن النظر إلى هذه الوظيفة من الناحية الإجرائية على أنها الوظيفة التي تشمل عددا من النشاطات أو الوظائف الهامة والتي تتبلور في :

1- التوظيف .

2- التعويض المادي .

3- التدريب .

4- التنمية الإدارية .

5- الصيانة

6- الخدمات الاجتماعية

7- بحوث الأفراد

وسوف نتناول هذه الوظائف الهامة بشي من التفصيل :

1- وظيفة التوظيف :

يعتبر التوظيف ، الوظيفة المنطقية الأولى التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل البداية في عملية توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة ، وهي تنطوي عمليا على عدد من الوظائف أو النشاطات الهامة الأخرى حتى يكون التوظيف مؤديا للهدف المرجو منه ، وهذه الوظائف هي :

- تحليل الوظائف وتوصيفها .
- تخطيط القوى العاملة .
- الاختيار والتعيين .

الخطوات أو المراحل الأساسية لعمليات التوظيف هي :

- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعياً وتوقيتاً
- دراسة مصادر القوى العاملة أو سوق العمل

– اختبار العاملين اللازمين .

تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة :

وحتى تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الخطوة ، فإنها تبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة المتاحة – إذا كانت المنظمة موجودة فعلاً – أو هيكل الوظائف المحددة أن كانت في مرحلة البداية – وتحليل الهيكل المتوقع أو المطلوب مستقبلا ثم تحليل تركيب هذا الهيكل من حيث الأعداد والنوعيات الموجودة والمطلوبة ، وهو ما يعرف بتخطيط القوى العاملة ، حيث تصل من خلال هذه التحليل إلى تحديد العدد المطلوب والمهارات أيضاً .

وتحليل الوظائف يعتبر البداية الموضوعية والعملية الأساسية التي تتيح للإدارة كثيراً من المعلومات عن الوظائف والمهارات والأفراد ، فهي تتكون من نشاطين أو عمليتين هما :

– توصيف الوظائف

– تحديد مواصفات الوظيفة .

ويؤدي توصيف الوظائف إلى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية ، ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة (معيار الوظيفة) أي المقياس الذي يقاس عليها أداؤها ومدى تحقيقها لهدفها ، أما تحديد مواصفات الوظيفة فهو العملية التي ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها ، كالخبرة والتأهيل والتدريب ، وباقي المواصفات الشخصية الأخرى ، ومن حيث دقة الأبصار أو قوة البدن أو الأمانة ... إلخ ، ولذلك فهي تعتبر بمثابة (معيار الموظف) أو المقياس الذي يقاس عليه مدى نجاح الاختبار للموظف .

أما تحديد الأعداد المطلوبة لشغل الوظائف نجد أنها معرفة حجم العمل الخاص بالمنطقة عن الفترة المقبلة التي يخطط لها وترجمته في شكل الأعداد اللازمة لإنجازه ، لأن تخطيط القوة العاملة يتطلب تحليل :

– عبء العمل .

– قوة العمل .

دراسة مصادر القوة العاملة :

عندما تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجات المنظمة من القوة العاملة بالأعداد والنوعيات المناسبة، تكون الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف قد انتهت، وهنا تبدأ الخطوة الثانية، وهي الخاصة بكيفية جذب الأفرادْ أو استقطابهم للعمل بالمنظمة والتي ترتبط بدراسة جميع مصادر القوة العاملة وتنمية هذه المصادر.

وتنقسم مصادر القوة العاملة إلى قسمين:

- مصادر داخلية.
- مصادر خارجية.

وتعتمد المصادر الداخلية على توفر سجلات أو قوائم بالعاملين داخل المنظمة تتوفر فيها كل المعلومات عنهم ، كما وجد سياسية تشغيل أبناء العاملين وذويهم ومن لهم صلة بهم كمصدر خارجي وداخلي حيث يسهم ذلك في تحسين الاختيار لأن من يرشح قريباً له يكون كمن يتعهد بصلاحيته ، فضلا عما في من إشباع تقدمه المنظمة للحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين . وهذا لا يعني الاستغناء عن المصادر الخارجية ، خصوصاً بالنسبة للوظائف الشاغرة في بداية السلم الوظيفي ،أو كما يطلق عليه أحيانا (درجات التعيين) ، وتعتمد المصادر الخارجية على عدة وسائل :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوسائل المناسبة .
- الاتصال بمكاتب العمل والتوظيف العامة .
- الاتصال بمكاتب التوظيف الخاصة .
- الجامعات والمعاهد والمدارس .
- التوصيات الشخصية للعاملين الحاليين .

اختيار العاملين اللازمين : تحتاج عملية الاختيار الدقيق للعمالة إلى مهارات عالية من القائمين عليها ، تلافياً لما قدر يترتب علي الاختيار الخطأ ، وعموماً فإن وظيفة الاختيار تقوم على الخطوات التالية كخطوة رئيسية .

المقابلة الميدانية : والتي تهدف إلى استبعاد غير المستوفين لشروط شغل وظيفة من خلال مراجعة طلب التوظيف أو غيره حتى يقل عبء العمل المرتبط بعملية الاختيار .

تحليل طلب التوظيف : أو ما يطلق عليه أحيانا طلب الاستخدام أو الالتحاق بالمنظمة للتحقق من مدى مطابقة البيانات الواردة به لنوع المواصفات المطلوبة .

المقابلة الشخصية للمتقدمين : وهي وسيلة للاختبارات الشفوية من جهة ولجمع المعلومات التي يراد الحصول عليها من المتقدمين من جهة أخرى .

وعند ذلك تكون عملية الاختيار قد انتهت ويتم تعيين الأفراد الجدد ولكن بصفة مبدئية ، تكون بمثابة فترة اختيار لهم تحددها المنظمة ، ثم يتم التعيين النهائي بعد ذلك .

توجيه الاختبارات اللازمة : تعمل الاختبارات على التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين . وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طرق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة . وقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات تشير إلى البعض منها فيما يلي :

1- اختبارات الذكاء : وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطرقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .

2- اختبارات القدرة : وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها .

3- اختبارات المهنة : وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة .

4- اختبارات الشخصية : وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله .

5- اختبارات الميل للعمل : والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه .

2- وظيفة التعويض المادي :

بعد الانتهاء من الاختبار والتعيين فإن على الإدارة أن تحدد لهم مقدار التعويض المادي المناسب والذي يجب دفعه لهم مقابل الجهود التي يقدموها للمنظمة .

1ـ تقييم الوظائف :

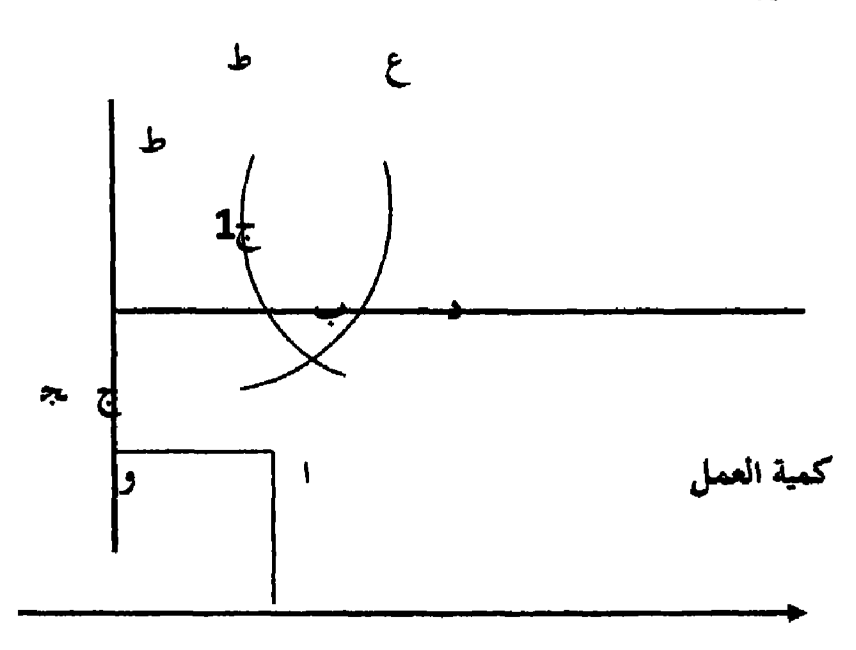
تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتعتمد هذه المقارنة على واجبات ومسئوليات ومطالب تأهيل (تعليم ، خبرة) ومقدار ما يبذل من جهد ...إلخ .

2ـ الاجور والرواتب :

ومن القيود التي تؤثر على الإدارة والعاملين في هذا الصدد ، الظروف الاقتصادية والظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة ومستوى الأجر السائد في دول المنطقة .

كما أن الدولة قد تضع ما يسمى (الحد الأدنى للأجور) حفاظاً منها على ضمان مستوى معيشة معين لأفراده

تحديد الحد الأدنى للأجور :



الشكل السابق يمثل سوق العمل في أحد أسواق العمل وقوى العرض والطلب لهذه الخدمات العمالية ستحدد أجر التوازن (ج) حيث يتم تبادل الكمية و (أ) من خدمة العمل .

فإذا قامت الحكومة بتحديد حد أدنى و (ج1) في هذه الحالة سيكون عدد الراغبين في الحصول على عمل عند هذا الأجر أكبر من عدد الذي يجدون وظائف أي أن كمية الخدمات العمالية المعروضة ستزيد عن كمية الخدمات المطلوبة وكمية الخدمات العمالية الزائدة (ب د) ستمثل بطالة إجبارية ولكن ليس معنى ذلك أن تحتم وضع حد أدنى للأجور ولأسباب اقتصادية بحته وليس لمجرد أسباب إنسانية واجتماعية .

كما يوجد أيضا ما يسمى بالحد الأقصى للأجور وهو الحد الاقتصادي الذي لا تستطيع المنظمة أن تتجاوزه وألا تعرضت لمخاطر الخسارة والإفلاس .

وعموما فإن الأمر يتطلب الإلمام بطرق تحديد الأجور بشكل موضوعي ، وهي طرق تقييم الوظائف ، باعتبارها الاساس الموضوعي في هذا الصدد ، حيث أن هذا التقييم ينطوي على عدة خطوات بصرف النظر عن الطريقة المتبعة ، وصفية كانت أو كمية ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

– حصر عدد الموظفين المراد تقييمها ثم تصنيفها وفقاً لطبيعتها ثم تجميع وظائف كل مجموعة ، فعلى سبيل المثال مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية ، ومجموعة الوظائف الكتابية وهكذا ، حيث لا يمكن الجمع بين وظائف أكثر من مجموعة في برنامج واحد للتقييم .

– تحليل الوظائف وتوصيفها ، بمعنى تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات المختصة بكل وظيفة وتحديد طبيعة العلاقات بين الوظائف

– اختيار عناصر التقييم ، والتي عادة ما تنصب على المؤهل والخبرة والمسئولية عن الأفراد الآخرين ، وعن الآلات والأموال وحجم الإشراف وكذلك ظروف العمل المادية المختلفة .

- إجراء استقصاء لجميع بيانات مستويات الأجور والرواتب السائدة بالنسبة للوظائف التي يصعب تحديد وقياس طبيعة عملها .

- تشكيل لجنة التقييم من المتخصصين في هذا المجال وبرئاسة مدير إدارة الأفراد عادة وكذلك مدير الإدارة بالمنظمة أو بعضهم كأعضاء في اللجنة .

- اختيار طريقة التقييم المناسبة وتجربتها ، وتقييم النتائج النهائية ، وتكرار المحاولة وصولا إلى التقييم المناسب والذي يحقق التوازن الداخلي والخارجي ، أي تناسب الأجور مع طبيعة الوظائف ، ومع المرتبات والأجور السائدة خارج المنظمة.

نظم دفع الأجور :

يمكن التفرقة بين مجموعتين من نظم الدفع للأجور والرواتب وهما :

- الدفع على أساس الوقت أو الزمن .
- الدفع على أساس الإنتاج أو ما يسمى (القطعة المنتجة) .

ويمكن اعتماد الدفع على أساس الوقت في الحالات الآتية :

- صعوبة قياس إنتاج الفرد بوحدات كمية أو صعوبة تمييزه عن غيره .
- عدم إمكانية تحكم الفرد في الإنتاج
- عدم وضوح العلاقة بين جهد الفرد وبين الإنتاج .
- عند تكرار الأعطال .
- عند الاهتمام بالجودة أكثر من الكم .

ألا أن هناك احتمال أن تنخفض فعالية المنظمة في ظل هذا النظام وصعوبة أعباء الإشراف على الإدارة وصعوبة تقدير تكاليف العمل .

أما الدفع على أساس الإنتاج فيتم عن طريق ربط الأجر بمقدار ما يحققه الفرد من إنتاج وعادة ما يسمى هذا النظام (نظام الأجور التشجيعية) ، وقد يكون تحقيق أجر الفرد في ضوء عدد الوحدة المنتجة ، سواء على أساس أجر موحد للقطعة أو أجر متغير لها ، فيكون للقطعة سعران ، أحدهما سعر عادي والآخر تشجيعي لحفز الفرد على زيادة الإنتاج .

ويمكن الاعتماد على الدفع على أساس الإنتاج في الحالات الآتية :

– إمكانية قياس الإنتاج أو الاهتمام بالكم أكثر من الجودة .

– عدم فعالية الإشراف أو صعوبة متابعة الأداء الفردي من جانب المشرفين .

– إلا أن هناك صعوبة في وضع المقاييس للإنتاج ، فضلا عن عدم عدالته بالنسبة لمحدودي الدخل .

نظم الحوافز المادية :

يجب تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاج سواء مادياً أو معنوياً ، ويمكن القول أنه يجب أن تقوم تلك الحوافز على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :

– الوضوح والبساطة ، بمعنى أن تكون مفهومة من قبل جميع العاملين .

– العدالة والقبول من جميع العاملين .

– أخذ الظروف المحلية في الاعتبار وخصوصاً الجانب الاقتصادي والاجتماعي .

– المرونة بحيث يسمح بتعديلها وتطويرها أو حتى تغييرها إذا لزم الأمر .

وبصفة عامة فإن نظم الحوافز تنقسم إلى قسمين :

1– نظم الحوافز الفردية .

2– نظم الحوافز الجماعية .

أما الأشكال التي قد تكون عليها عملية الحفز وفقاً للنظام الذي تختاره المنظمة فهي متنوعة ومتباينة أيضاً فقد تكون شكلا أو أكثر مما يلي :

– الحوافز النقدية التي تدفع للعاملين بصفة دورية أرتباطاً بالإنتاج كما ونوعاً أو بالوقت أو غير ذلك .

– صناديق الاقتراحات : والتي تتيح للعاملين باقتراح ما يرونه لزيادة الإنتاج أو تقليل التكاليف أو غير ذلك وتقوم المنظمة بدفع حافز نقدي وفقاً لما يسفر عنه الاقتراح من وفورات ، ويكون في شكل نسبة مئوية معينة ، وقد يكون فردياً أو جماعياً .

– الاشتراك في الأرباح ، بمعنى أن المنظمة تقدم للعاملين جزء من الأرباح المحققة ونسبة مئوية منها يتفق عليها .

- تمليك الأسهم ، حيث تلجأ بعض المنظمات أحيانا إلى توزيع بعض أسهمها على العاملين بنسبة معينة كحافز لهم على الأداء الجيد .

3- وظيفة التدريب :

التدريب :

1- تعريف واهداف التدريب : هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لآدائهم لأعمالهم بفعالية ، ومن هذا المفهوم فإنه يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلي :

- الأرتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي ، وهذا الهدف يرتبط بتحقيق سرعة الأداء ودقته وارتفاع الإنتاجية .
- إكساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وتقليل الجهود اللازمة .
- تطوير الخبرات والمهارات اللازمة للأفراد وتطوير الإتجاهات والسلوكيات بما يؤدى لإكتساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدى الى زيادة فعاليات الأداء وتقليل الجهود اللازمة.
- تحسين العلاقات بين العاملين على مختلف مستوياتهم .
- زيادة قدرة القائد على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الإدارية بما يتناسب والمواقف الإدارية والمشكلات المختلفة التي تواجهه .
- زيادة قدرات القائد على التحليل الموضعي للمشكلات ورؤيتها مع الآثار المترتبة عليها ، سواء في وضعها الحالي أو احتمالاتها في المستقبل .
- زيادة قدرة المدير على اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر مناسبة ، مع الأخذ في الاعتبار لردود الفعل المتوقعة لها .

2- ابعاد العملية التدريبية : تقوم العملية التدريبية مثلها في ذلك مثل أي وظيفة منظمة – على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها ، والتخطيط للتدريب يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها بالإمكانية المتاحة ، ومن

ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأوليات ودرجة إلحاح الحاجات ، حيث تمثل الحاجة إلى التدريب والفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، وتتبلور في المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التي يجب تزويد العاملين بها ، وفي التطبيق العلمي لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغيير في اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم .

3- متابعة التدريب وتقويمه : وتعني المتابعة جمع البيانات عن مدى سير النشاط التدريبي في إطار الخطة الموضوعة وعن مدى كفاءة التنفيذ ، في حين يعني التقييم التعرف على مدى تحقيق التدريب لاهدافه ، وقد يتناول التقييم العملية التدريبية من بدايتها إلى نهايتها ، فيبدأ بتقييم كيفية التعرف على الاحتياجات ورصد الإمكانيات ووضع الخطة والبرمجة الزمنية لها ، وقياس مدى النجاح في تصميم البرامج واختيار المدربين والوسائل التدريبية المساعدة ، ويجب تقييم الدارسين من حيث درجة إيمانهم بأهمية التدريب وفائدته لهم ولمنظمتهم وللمجتمع بصفة عامة ، وأثر تعلمهم على الواقع ، فالتدريب يرفع من إنتاج المنظمة وإنتاج الإداريين وثقتهم في أنفسهم ورفع معنوياتهم ، وجودة الإنتاج وانخفاض معدلات الحوادث الصناعية وإصابة العمل ، والأقلال من درجة الإشراف وأعبائه واستقرار المنظمة .

4- وظيفة التنمية الإدارية :

التعريف :

قد يتصور البعض أن ما يطلق عليه (التدريب الإداري) هو نفسه المقصود بمصطلح (التنمية الإدارية) ولذلك نبادر فنقول أن المفهوم العلمي للتنمية الإدارية أوسع وأكثر عمقا من مفهوم التدريب الإداري ، حيث يمكن التفرقة بينهما :-

والتدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية في حين أن التنمية الإدارية تتعامل مع الاحتياجات المتوقعة ، كما أن التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محددة ، في حين أن التنمية الإدارية تتعامل مع متطلبات تنظيمية أو وظائف غير محددة .

التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي ، أما التنمية الإدارية فهي في جوهرها عبارة عن تكيف فردي .

وعلى ذلك فإن التنمية الإدارية تعتبر عملية منظمة للتطوير الإداري تمكن المديرين من الإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية وتطبيقها .

أساليب التنمية الإدارية :

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها في هذا المجال ، وهي تنقسم إلى مجموعتين ، وتتضمن أحداهما الأساليب المتبعة داخل المنظمة وتتضمن الأخرى الأساليب خارج المنظمة كما يلي:

التنمية داخل المنظمة : ومن أهم الأساليب في هذه المجموعة التوجيه أثناء العمل من خلال دراسة مواطن الضعف في الأداء وتحليلها ومساعدة المدير على تلافيها ، والتركيز على التثقيف المقصود والمخطط ومنها أيضا تبادل الوظائف بين الرؤساء وفقاً لخطة محددة بغرض تنويع خبراتهم في المستوى التنظيمي ، ومنها أيضا إسناد المهام لنواب المديرين من خلال التفويض ، وطبيعي أن يكون لكل من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه التي تفرض إدارته بحذر حتى لا تتأثر كفاءة الأعمال .

التنمية خارج المنظمة : من أهم الأساليب في هذا الصدد برامج تدريب الإداريين التي تقدمها الجهات المختصة والمؤتمرات والندوات والمناظر وغيرها .

الترقية والترفيع : وهي الوظيفة الفرعية الثالثة للتنمية ، وهي التنمية المادية للعاملين في صورة ترقيتهم إلى الوظائف الأعلى .

وبرنامج التقييم الجيد للأداء يتضمن ما يلي :

- تحديد من يتولون عملية التقييم بدقة .
- تحديد التوقيت المناسب لإجراء التقييم .
- تدريب المسئولين عن التقييم تدريباً جيداً لضمان موضوعيتهم .
- التأكد من أن المقياس المستخدم صادق وثابت ومفهوم من جانب من يطبق عليهم .

– ألا يعتبر نظام التقييم سيفاً على رقاب العاملين أو عقاب في حد ذاته بل وسيلة لتنميتهم من خلال فتح مجالات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتدعيم الثقة فيما بينهم

5– وظيفة الصيانة :

تحتوي هذه الوظيفة الرئيسية من وظائف إدارة الأفراد الفرعية التي تتعلق بالحفاظ على فعالية قوة العمل بالمنظمة ، من حيث القدرة والرغبة في العمل ، على الصورة التي تحقق أهداف المنظمة وعلى الرغم من تغلغل هذه الوظيفة الرئيسية داخل الوظائف السابقة ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض الوظائف المرتبطة بها ، والتي تتخلص في المحافظة على قدرة العاملين بدنياً ، وخلق اتجاهات إيجابية لديهم وإجراء بحوث الأفارد اللازمة لتشخصي مشاكلهم وعلاجهم .

السلامة المهنية والامن الصناعي :

1– اهمية برنامج السلامة المهنية :

يجب على المنظمة مراعاة الجانب الصحي والنفسي للعاملين ، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرغبة في الحفاظ على القدرات الخاصة بالعاملين كمحاولة للإقلال من التكاليف أمر يؤدي إلى زيادتها بالضرورة ، لأن تعدد إصابات العمل وزيادة درجة خطورتها أمر ينطوي على تكلفة عالية تتمثل في :

–إتلاف الآلات والمواد المستخدمة .

– الأجور الإضافية التي تدفع للعاملين الذين يقومون بأعمال المصابين .

– أجور العمال المصابين أنفسهم ، سواء ما تفرضه نظم الدولة ولوائح المنظمة .

– تكاليف إجراء التحقيقات والبحث عن الأسباب وحفظ السجلات واعداد التقارير.

– الخسارة الناشئة عن عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء .

– الخسارة الناشئة عن احتمال عدم إمكانية استبدال بعض العاملين بغيرهم .

– ضياع وقت القسم كله أثناء وقوع الحادث ، لالتفاف زملاء العامل حوله .

- الأثر النفسي على العاملين بعد إصابة زميلهم ، وعدم توازنهم نسبياً لفترة ما .

وترجع اسباب الحوادث إلى سببين :

اسباب فنية مباشرة : كالقصور العام داخل المصنع ، بمعنى عدم كفاية أسباب الحماية من الآلات أو قصور الآلات ذاتها أو من المواد المستخدمة أو من ظروف العمل والبيئة ككل أو من تنظيم العمل ذاته ، أسباب فنية غير مباشر : كعدم توفير الاشتراطات الصحية مثل : الضوضاء والإضاءة الغير مناسبة وسوء التهوية ... إلخ .

اسباب إنسانية : وهي التي تتعلق بكفاءة الأفراد ، مثل الإهمال وعدم القدرة على الإدارة وعدم التيقظ أثناء العمل والأوضاع الجسمانية غير المناسبة والاتجاهات غير السليمة .

2- برنامج الامن الصناعي :

ويتطلب الأمر برنامج للأمن الصناعي بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من السلامة، ويمكن إجماله فيما يلي :

- الاختيار السليم للأفراد من حيث الصحة البدنية والعقلية والكشف الطبي الدوري.
- التقليل من أخطار الميكنة والأخطار الناتجة عن ظروف العمل بالفحص الدوري.
- دراسة الحوادث وأسبابها والتخطيط لتلافيها .
- التوعية الوقائية للعاملين .
- تنظيم برنامج العلاقات الإنسانية متضمنة كيفية منع الحوادث وإظهار آثارها .
- تدريب العاملين على الطرق الفنية السليمة للإدارة .
- التخطيط السليم لأقسام المصنع عند إنشائه ، كذلك ترتيب الآلات والمعدات .
- استبعاد المستهدفين للحوادث .
- توفير الخدمات الاجتماعية والنفسية .

3- برنامج الصحة البدنية:

وكذلك لا بد من وضع برنامج متكامل للرعاية الصحية على أن يتضمن :

- أن تشمل السياسات الطبية برنامجاً للكشف عن أمراض المهنة وآثارها .
- توفير طاقم الأطباء المناسبين من ذوي الخبرة في الأمراض المهنية .
- تطبق مبادئ علم الصحة الصناعية على العاملين .
- وضع تقارير دورية عن الحالة الصحية لكل فرد ، وإعداد بطاقة صحية لبيان تطور حالته .
- تجهيز عيادة طبية بكل المعدات والأدوات والأدوية اللازمة .

4- برنامج الصحة الذهنية :

من الأمور الهامة التي يجب أن تقوم بها إدارة الأفراد في هذا الصدد ما يلي:

- تحديد مصادر الإجهاد الذهني والضغوط والتوترات سواء كانت نفسية أم اجتماعية أم بسبب ظروف العمل .
- تحديد وسائل انتقال الإجهاد .
- تحديد العاملين المعرضين للإجهاد .
- توفير سبل منع حدوث الإجهاد أو تقليلة سواء كان بدنياً أو ذهنيا .
- توفير الطب النفسي الكافي لعلاج القلق النفسي والوقاية من أسبابه .
- إيجاد نوع من التعاون بين المنظمة وبين الهيئات المتخصصة في الطب النفسي وخارجها .

6- الخدمات الاجتماعية:

وحتى تستطيع المنظمة خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة عموما وعملهم بصفة خاصة فإن على إدارة الأفراد العمل المستمر على القيام بكافة برامج الخدمات التي تهم العاملين من ناحية وتعود على المنظمة بالنفع من ناحية أخرى .

وتستهدف هذه البرامج ما يلي :

- المعاونة على رفع مستوى معيشة العاملين صحياً واجتماعياً ومادياً وثقافياً .
- التعامل مع مجتمع العمل وزيادة درجة الإنتماء للمنظمة .

- توفير أسباب الحماية والأمن للعاملين في حياتهم وأرزاقهم في حالات المرض والشيخوخة والعجز والبطالة والإصابة .
- تنمية قدرات الأفراد فنياً وفكرياً وتوسيع مداركهم لحل مشكلاتهم النفسية .

وتنقسم هذه البرامج إلى قسمين :

برامج اقتصادية : وتتمثل في التعويضات المادية ، والمعاشات ، والتأمينات ، وخدمات الصحة والحوادث واتحادات الائتمان ، في صورة اتفاق الأفراد على وضع أموالهم في خدمة بعضهم البعض .

برامج ترفيهية : مثل البرامج الرياضية والحفلات الاجتماعية ... إلخ ، وكل ما يؤدي إلى تحسين الاتجاهات وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين والإدارة .

التسهيلات الخدمية : وتتمثل في الإسكان والمطاعم والخدمات الطبية ومراكز البيع الخاصة بالمنظمة ، والخصم على المشتريات والاستشارات القانونية وخدمات التعليم للأبناء والمكتبات ... إلخ .

7- بحوث الأفراد:

وفي هذا الصدد فإن على إدارة الأفراد أن تنهج سياسة واضحة ومعلنه ، ومنظمة للبحوث الاستطلاعية والإجرائية داخل المنظمة ، حتى يمكن توقع المشكلات قبل حدوثها ، والعمل على حلها ، وحتى يمكن أيضاً إيجاد جلول علمية وعملية لبعض المشكلات القائمة بالفعل في أي مجال من مجالات إدارة الأفراد وووظائفها .

سابعا : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية (مشكلات وحلول)

أن إدارة الموارد البشرية عنصر أساس في نجاح المؤسسات الاجتماعية والخيرية لأنها تضطلع بعدد من الوظائف المهمة كاختيار العاملين وتعيينهم وتأهيلهم وتدريبهم ، وتحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والجزاءات وتحديد الوظيفة من حيث توصيفها وتصنيفها ، وأي خلل في أي وظيفة سيؤثر على المؤسسة ، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك

خلل في اختيار العاملين ككونهم غير مؤهلين سيؤدي إلى سوء الخدمات المقدمة ، وإساءة سمعة المؤسسة ، وسوء استخدام الموارد المالية للمؤسسة ، وعدم رضى المستفيدين إلى غير ذلك . أن أهمية دور إدارة الموارد البشرية تتزايد في المؤسسات الاجتماعية لأن طبيعة عمل تلك المؤسسات تعتمد على الجانب الإنساني وتقوم على العلاقات الإنسانية ، فالمؤسسات تهدف إلى تقديم خدمات لعلاج المشكلات وإشباع الاحتياجات ، والمستفيدين من المؤسسات الاجتماعية ، وهم الأفراد ، هم الوسيلة والغاية وهم المدخلات والمخرجات وبالتالي فأدارة الموارد البشرية بمستوياتها الإداري والتنفيذي هي الأساس في مدى جودة الخدمات المقدمة .

ولكن يوجد عدد من المشكلات المتصلة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية مثل قلة الاهتمام بجوانب مهمة متصلة بالمؤسسات الاجتماعية والخيرية مثل ما يتصل باختيار العاملين والتأهيل والتدريب والحوافز ، بالرغم من أهمية تلك الجوانب في تطوير العمل وإيجاد روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بل والاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة المالية . وتكمن المشكلة في ان الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية لا يهتم بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاجتماعية والخيرية في العادة تقدم خدماتها للفئات الأقل حظا في المجتمع أو الذين لا يتماشون مع النمط السائد في المجتمع وبالتالي الاهتمام بهذه الفئات قليل وهذا ينعكس على عمل المؤسسات التي تقدم خدماتها لتلك الفئات .

ومن المشكلات الأخرى ، مشكلة الافتقاد إلى المناخ التنظيمي في بعض المؤسسات الاجتماعية والخيرية والذي يتصل بغياب أنظمة تتصل بالتوصيف الوظيفي والتصنيف وما يتصل بحقوق وواجبات العاملين مما جعل العمل يعتمد على الارتجالية والمبادرات الفردية والعلاقات الشخصية . ومن المشكلات أيضا نقص الكفاءة الإدارية التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات الاجتماعية والخيرية ، مما أدى إلى قولبة العمل في المؤسسات الاجتماعية والخيرة وفق أطر ملزمة وإجراءات معينة قد تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات العامة لكنها معيقة للعمل الاجتماعي ، فالأسلوب الإداري في المؤسسات

الاجتماعية الخيرية تأثر بالأسلوب الإداري في المؤسسات العامة ، وقد يكون نتيجة لأن كثيرا من المسؤولين والعاملين في المؤسسات الاجتماعية والخيرية هم موظفون في مؤسسات عامة ويعملون خارج وقت الدوام في المؤسسات الاجتماعية والخيرية أو موظفون سابقون تقاعدوا من عملهم في المؤسسات العامة فنقلوا معهم الأنماط الإدارية السائدة في تلك المؤسسات التي تتصف بالبيروقراطية والجمهود والتقليدية إلى مؤسساتهم الجديدة .

الحلول للتغلب على ما يواجه المؤسسات الاجتماعية والخيرية في إدارة الموارد البشرية من مشكلات :

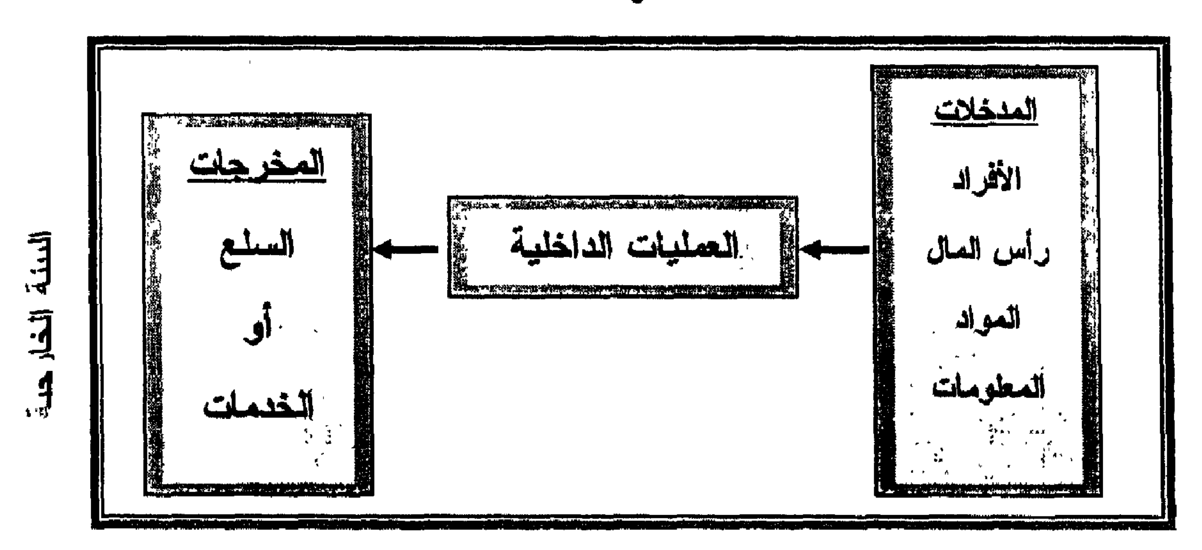
ومن الحلول التي نقدها هي تطوير إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات الاجتماعية نظرا لطبيعة العمل الاجتماعي والصعوبات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية والاخيرية ولاختلاف إدارة المؤسسات الاجتماعية عن إدارة المؤسسات الأخرى فهناك حاجة لإيجاد نوعية من المسؤولين في إدارة المؤسسات الاجتماعية والخيرية وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية متخصصين في المجال الاجتماعي ولديهم الكفاءة والقدرة الإدارية بالإضافة إلى الحكمة والحنكة ما يجعلهم قادرين على التعامل الفاعل مع مختلف شرائح العاملين في المؤسسة وقادرين على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب وقادرين على التعامل مع الظروف والمستجدات ، كما أن المؤسسات الاجتماعية والخيرية عليها أن تعمل لتهئية الظروف المناسبة لتكون تلك المؤسسات جاذبة لأفضل العناصر البشرية ، ومن ذلك نذكر (تطوير الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية – التقويم المستمر للعاملين المبني على الجدارة والكفاءة وليس على المعرفة والعلاقات الشخصية – تقديم الحوافز والمكافآت للمميزين والمبدعين – تطوير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال حسن اختيار العاملين وتأهيلهم وتدريبهم – السعي لتحقيق رضى العاملين ، حيث توجد علاقة إيجابية بين رضى العاملين وجودة أدائهم – العمل على الاحتفاظ واستمرارية العاملين ذوي الكفاءة في المؤسسة حتى يحدث تسرب للعاملين – الاهتمام بالخدمات السائدة للعاملين كالتأمين الطبي – تقديم خدمات تعين العاملين على الأداء الأفضل مثل تقديم استشارات اجتماعية للعاملين عند الحاجة وتوفير التأمينات الاجتماعية الجيدة وخدمات ما بعد التقاعد .

الفصل السابع عشر

إدارة البيئة الخارجية للمنظمة

لا تعمل المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أنواعها بمعزل عن الظروف المحيطة بها والتغييرات التي تحدث خارج حدودها فوفقاً لمفهوم النظم المفتوحة تتعامل المنظمة مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مادية ، ومالية وبشرية (مدخلات) كما أن ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات يستهلك بواسطة عناصر بيئية من مستهلكين وعملاء ، ... وغيرهم . كما تحصل المنظمة أيضاً من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبولها أو عدم قبولها لما تقدمه لها المنظمة من مخرجات ، يتم بناء على هذه المعلومات إجراء التعديلات والتغيرات المناسبة في مدخلات المنظمة وعملياتها الداخلية لما يؤدي إلى تقديم مخرجات تتفق مع احتياجات البيئة الخارجية . وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية :

البيئة الخارجية



أولا : ماهية البيئة الخارجية للمنظمة ومكوناتها :

تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمات وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها .

ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف البيئة الخارجية للمنظمة فهناك من يراها على أنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وانشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها . بينما يراها الآخرين هي التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع الخارجية للعوامل والمتغيرات العامة كالظروف أو المناخ السياسي والأمني أو البيئى المحدد من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية وحجمها ومكانتها داخل الدولة .

فضلا عن أنها هي التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشرة الخارجية هي مجموعة العوامل والمتغيرات (وشدة التضييق عليها المنظمات ، ومن أمثلة تلك العوامل (التركيز على نشاط المنظمة) كما يعرفها البعض على أنها :

- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة .
- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة الأخرى بالمجتمع .
- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل .

وهو نظام مفتوح فيه حدود بين منظمة ومنظمة عوامل محيطة يصعب حصرها وبعضها يؤثر والبعض لا يؤثر في المنظمة . "عرفها روبنز" جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة . وبينما "عرفها روبرت مايلز" خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة . الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية كما عرفها الكاتبان وورن وفوغ تلك الأحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات السيطرة المباشرة للإدارة والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق المنظمة)) .

بينما يراها البعض هي :

- البيئة الجزئية داخل المنظمة ومكوناها العاملين والموارد والسياسات والخدمات .
- البيئة الوسطية تربط المنظمة بالبيئة الخارجية الموردين والوكلاء .
- البيئة الكلية نظام ثقافي ونظام سياسي و ... إلخ .

بينما يرى أخرون أن البيئة الخارجية هي التي تتكون من ثمانية عناصر كما يلي :

1- النظام الثقافي ويشمل القيم الاجتماعية والاعتقادات والمؤسسات .

2- النظام السياسي ويتكون من القوانين والأنظمة والأحزاب السياسية والخدمات الحكومية .

3- النظام الاقتصادي ويعني توفر الموارد وطرق توزيعها وآليات التسعير والتشريعات الاقتصادية .

4- النظام التنافسي ويعني المنافسة المحلية والعالمية .

5- النظام التقني ويشمل فنون الإنتاج والتوزيع والتطور الصناعي .

6- نظام القوى العاملة وتعني توفر الموارد البشرية الماهرة وتدريبهم .

7- نظام المستهلكين أي القوة الشرائية .

8- نظام البيئة المادية ويشمل المناخ وتوفر الموارد الطبيعية وخصائص الأرض

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة .

تنقسم البيئة التي تعمل فيها المنظمة بالتالي يجب علي الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشآت معا والمتغيرات و المجموعة الأولى تتمثل في المتغيرات على المستوى القومي إلى ثلاث مجموعات رئيسية من في متغيرات تشغيلية خاصة بكل كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أم المجموعة الثانية فتمثل أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية

والمستهلكين وتجار منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل ومن المجموعة الثالثة فتمثل البيئة الداخلية التجزئة ، أما المطلب الثاني : عوامل البيئة الخارجية .

يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى قسمين بيئة خارجية جزئية وبيئة خارجية كلية:

1- عوامل البيئة الخارجية الجزئية :

تتكون أساسا من العناصر الآتية :

- **العملاء** : فيجب على المنظمة معرفة حاجاتهم قصد الوفاء بها .

- **الموردين** : أي موردو المواد الأولية ، فالتغيرات المرتبطة بهم تؤثر على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

- **الزمان المناسبين وتسهيل الوسطاء** : لهم قدرات تسويقية ولهم المقدرة على توفير السلع في المكان

- **الوسطاء** : وسطاء التجارة ، الشركات المتخصصة بتنظيم حركة الإجراءات بأقل التكاليف ، وهناك ثلاث أنواع من (النقل) ، وكالات تقديم الخدمات التسويقية (وكالات الإعلان والدعامة السلع (التخزين ، .

- **مؤسسات الإقراض المالي والتأمين** : كالبنوك التي تقوم بالتمويل والتأمين من المخاطر

- **المنظمات للحصول على الموارد المنافسين** : هناك نوعين من المنافسة ، المنافسة الغير مباشرة التي تنتج نفس المنتجات أو الخدمات المتاحة والمنافسة الباشرة وتكون بين المالي الأخرى ذات الصلة بالشركة منها الأوساط المالية حيث تؤثر على مركز المنظمات والجهات الشركة في الصحف عن طرق تسليط الضوء للشركة ، والمؤسسات الإعلامية التي تقوم بالتعليقات حول نشاط مجموعات التأثير الشعبية كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك عليها وعلى منتجاتها .

2- عوامل البيئة الخارجية الكلية :

وتتكون مما يلي :

من دورات العمال (العوامل الاقتصادية : تعتبر البيئة الاقتصادية مركبة ومعقدة وتعكس مراحل مدير المؤسسة موقف الاقتصاد المحلي والعالمي من التدهور ،الكساد ، الإنتعاش ، الركود) فيجب أن يعرف العوامل الضريبية ، والاقتصادية التى تضم كل من المنافسة ، والاحتكار ، الطلب والعرض ، السياسية دورات الأعمال ، والبيئة المؤسسة مصادر الدخل القومي ، فكل هذه العناصر تؤثر على تطوير نشاط.

فالمصلحة القومية للبلاد عند اتخاذ القرارات داخل (العوامل الاجتماعية تؤكد الحكومة وبصفة دورية أهمية الأسعار والأعمال من منطلق المسؤولية الاجتماعية لتوفير السلع المناسبة بالكميات والمؤسسة) وتعمل منشآت اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات المواصفات والجودة الأزمة لرفع مستوى المعيشة وأصبحت الشركات الجوية والصوتية والمائية والقيم والعادات والتقاليد القرارات داخل المؤسسة بالتركيب الاجتماعي في الدولة والطبقات الاجتماعية وتتأثر النظام الاجتماعي السائد في القطر والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير ومنه فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات على أداء المؤسسة مباشر.

والعناصر التي تتألف منها البيئة الخارجية للمنظمة أو المشروع (العوامل التكنولوجية) أهم المؤثرات للمجتمع ولها دورا هاما في ظهور منتجات جديدة ، ويؤدي الإبداع والابتكار إلى التقدم حيث أنها تشكل الاقتصاد القومي .

وأيضا العوامل الطبيعية النقص في الموارد ، ارتفاع أسعار الطاقة ، التلوث البيئي.

والعوامل الثقافية : وهي نظم العادات والتقاليد والقيم والدين.

فضلا عن التشريعات والعوامل السياسية والقانونية : فنشاط المؤسسات تحكمها قوانين وتشريعات اختلافها من سلعة إلى أخرى ، فهناك تشريعات متعلقة بالمنافسة ومن سوق لآخر ومن منطقة إلى أخرى بجانب بالأسعار .

إلى زيادة الطلب مثلا ، وزيادة العوامل الديمغرافية وبما أن السوق يتشكل من السكان فإن زيادة السكان تؤدي الخاصة ويمكن اعتبارها فرصا أمام المنظمة وانخفاض الوفيات عدد المواليد تؤدي إلى زيادة لبعض السلع وزيادة الشيوخ تؤدى الى زيادة سلع معينة كالأدوية

فضلا عن يرى أخرون أن تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة ، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التشغيلية للمنظمة .

حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية ، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والمستهلكين والمنظمات الحكومية والموردين والنقابات المهنية والعمالية.

وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها ، والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها وهي تشمل المتغيرات التالية :

1- **المتغيرات الاقتصادية** : تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم واسعار الفائدة والسياسة المالية والنقدية للدولة ووضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل على السكان ودورات الاعمال ... إلخ.

2- **المتغيرات الاجتماعية** : تتكون من المتغيرات السكانية ومستوى التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسئولية الاجتماعية للمنظمات و... إلخ ، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع .

3- **المتغيرات الثقافية** : تتكون من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع ، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع .

4- **المتغيرات الفنية** : التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر ولا شك على المنظمة من حيث الطلب على منتجات وخدمات المنظمة والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية بها وجودة المخرجات النهائية و ... إلخ .

5- **المتغيرات السياسية والقانونية** :لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو الحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية .

وهي تتصف حاليا بعدة صفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وخلافه والقوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين منح التسهيلات والقروض والإعفاءات و ... إلخ .

6- **متغيرات البيئة الطبيعية** : تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعة المتاحة و ... إلخ .

7- **المتغيرات الدولية** : أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معا، وبصفة عامة فإن العوامل الدولية تشمل على كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة حضارات الدول (من حيث الاتجاهات والدوافع والاعتقادات وخلافه) و ... إلخ .

والبيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة وبطريقة مباشرة ، وهي تتكون من عدة متغيرات هي :

1- **المنافسون**: جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد ، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التموينية والموارد الطبيعية والموارد البشرية .

2- **الموردين** : تعتمد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين ، لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة الاستمرار في توافرها.

3- العملاء (الفئات المستهدفة) :

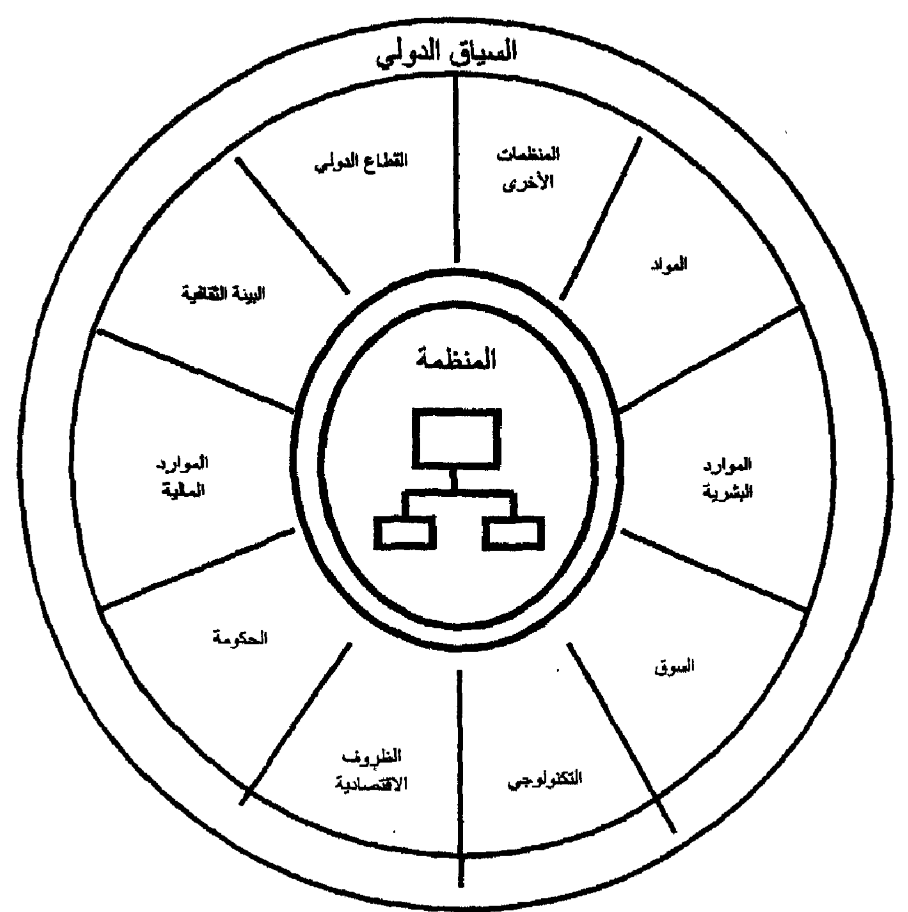
قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات العملاء ، لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد منهم العملاء المحتملون لها وما هي احتياجاتهم فهم المستخدمين لإنتاج وخدمات المنظمة ولهم تأثير وأهمية كبيرة على استراتيجية المنظمة ونتائج اعمالها ومدى استمرارها ونموها .

4- الوكالات الحكومية : بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال وكذلك فهي تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو قد تعمل كمنافس لبعض المنظمات .

5- النقابات المهنية والعمالية : من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه .

ومن العرض السابق نرى أن البيئة الخارجية للمنظمة تعني كل المتغيرات والعوامل البئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف ونشاط المنظمة وتوثر سلباً وإيجاباً على فاعلية المنظمة والمكونة من عناصر كثيرة منها العملاء والاتحادات والنقابات العمالية والمهنية والجمعيات والمنافسين وجماعات الضغط العامة والجهات الحكومية وغير الحكومية .

والشكل التالى يوضح مكونات البيئة الخارجية للمنظمات



ثانيا : خصائص البيئة الخارجية :

ميزكندويلا Khandwalla بين خمسة خصائص للبيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير ملحوظ على عمليات تصميم المنظمات وهي : الاضطراب Turbulence ، والعدوانية Hostility ، والتنوع Diversity ، والتعقد الفني Technical Complexity ، والتقيد Restrictive ness ، وفيما يلي توضيح مختصر لمضمون هذه الخصائص .

1- الاضطرابات البيئية : وتشير إلى وجود تغيرات وتقلبات غير متوقعة في البيئة الخارجية للمنظمات ، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها أو حساب احتمالات حدوثها . وقد ترجع هذه التقلبات إلى التطور السريع في التكنولوجي المرتبط بالصناعة كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات والحاسبات الآلية . كما قد ترجع التقلبات إلى حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ، أو إلى عدم

استقرار الظروف السياسية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع ، وبالتالي فإن البيئة المضطربة هي البيئة التي تتصف بعدم الثبات والاستقرار وأيضا عدم التأكد .

2- **العدوانية البيئية** : وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والإحباطات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية . وقد ترجع العدوانية الى وجود منافسة سعرية شديدة بين المنظمات مما قد يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق وقد ترجع العدوانية البيئية أيضاً إلى التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر على حياة المنظمات بشكل مباشر مثل قوانين التأميم والضرائب والحركات العمالية القوية. فالبيئة التي واجهتها المنظمات الخاصة في مصر خلال فترة التحول الاشتراكي وتأميم الشركات والمصالح الأجنبية كانت تتصف بدرجة عالية من العدوانية .

3- **التنوع البيئي** : ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة . فالمنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها إلى تنويع مخرجاتها ، فكلما تعاملت المنظمة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي . فمثلا درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر أكبر من تلك التي تواجهها منظمات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية .

4- **التعقيد الفني** : تعتبر البيئة معقدة فنياً إذا كانت المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية فيها على درجة عالية من الرقي الفني . فالمنظمات التي تعمل في مجالات تتميز بالتطور السريع مثل الإلكترونيات والفضاء ، والكيماويات وغيرها ، والمنظمات التي تعتمد على تكنولوجي كثيف رأس المال غالبا ما تحتاج الى خبرات فنية لصنع القرارات الاستثمارية والاستراتيجية ، ومثل هذه المنظمات تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من التعقد الفني .

5- **التقييد البيئي** : وتعتبر البيئة مقيدة عندما تضطر المنظمة للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية . ومن أمثلة ذلك قوانين تسعير

المنتجات وقوانين العمالة التي تمنع فصل العاملين أو إنهاء خدمتهم ، وكذلك تدخل الدولة في تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية أو تحديد حصص الشركات من المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية إلخ .

ومن أهم الخصائص البيئية التي لاقت اهتمام الباحثين هي خاصية عدم التأكد البيئي (Enmvironmental Uncertainty) . ولقد أشار لورنس ولورش Lawrence and Lorsch إلى أهمية تحديد درجة عدم التأكد البيئي عند تصميم المنظمات . ويشير عدم التأكد البيئي إلى عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية ، كما أنهم يواجهون صعوبة في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية . وغالباً ما يؤدي عدم التأكد البيئي إلى زيادة مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة تجاه التغيرات البيئية .

ويمكن قياس عدم التأكد البيئي من خلال بعدين : البعد الأول هو درجة التعقد البيئي، ويشير التعقد البيئي إلى مدى تعدد العناصر الخارجية التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة ، أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية التي لها احتياجات متماثلة فهي تعمل في بيئة بسيطة .

البعد الثاني هو درجة عدم الاستقرار البيئي . ويشير عدم الاستقرار إلى التغير في أطراف التعامل الخارجية ، فالبيئة المستقرة (السكانة) هي التي تظل كما هي بدون تغيير خلال فترة زمنية معينة . أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فهي تلك التي تتغير عناصرها باستمرار أو يتغير احتياجات واهتمامات المتعاملين فيها بشكل مستمر .

ووفقا لبعد التعقد وعدم الاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من عدم التأكد البيئي والجول التالي يوضح درجات عدم التأكد البيئي :

عدم تأكد متوسط – منخفض	عدم تأكد منخفض
– عدد كبير من العناصر البيئية – معدل تغير منخفض مثال : الجامعات وشركات التأمين	– عدد قليل من العناصر البيئ – معدل تغير منخفض مثال : مصلحة الأحوال الشخصية
عدم تأكد مرتفع	عدم تأكد متوسط – مرتفع
– عدد كبير من العناصر البيئة – معدل تغير مرتفع مثال : صناعة الاتصالات والالكترونيات	– عدد قليل من العناصر البيئية – معدل تغير مرتفع كمثل : صناعة الملابس الجاهزة و ولعب الأطفال

درجة عدم الاستقرار البيئي: ثابتة – متغيرة

درجة التعقد البيئي: معقدة – بسيطة

فالبيئة البسيطة – الثابتة تتصف بعدم تأكد منخفض ، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة ، كما أن هذه العناصر تميل إلى الثبات خلال فترة زمنية معينة . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالبساطة والثبات محطات البنزين . فهي يصل إليها البنزين وفقاً لجداول محددة ، كما أن الطلب عليها لا يتغير بشكل جوهري من فترة لأخرى ، فضلا عن ذلك لا يوجد تنوع فيما تقدمه من منتجات وخدمات ، كما أن أي تغيرات في ظروفها يمكن توقعها بناءً على الخبرات السابقة .

أما لبيئة المعقدة – الثابتة فتتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد الذي يرجع في هذه الحالة إلى التعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية ورغم أن هذه العناصر قد تتغير بمرور الزمن إلا أن هذا التغير غالباً ما يحدث بشكل تدريجي ومتوقع . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وثابتة : الجامعات وشركات التأمين فالجامعات تتعامل مع العديد من العناصر في البيئة الخارجية من موردي التجهيزات والأجهزة والمعامل ، ودور النشر ، والعديد من الجهات المهنية والرسمية ، والخريجين ، وأولياء الأمور ، واللوائح والقوانين الحكومية ، والمنظمات العاملة في المجتمع المحيط بها ، والعديد من الجهات الدولية والمحلية ، فضلا عن ذلك يوجد تنوع في اهتمامات هذه الجهات المختلفة ، إلا أن التغير في هذه

الاهتمامات من فترة لأخرى يمكن توقعه والتنبؤ به ، كما أنه قد يعتبر محدودا جدا بالنسبة لبعض العناصر .

البيئة البسيطة – المتغيرة وهي تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد تميل إلى الارتفاع النسبي . ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ، ورغم ذلك فإن سلوك هذه العناصر لا يمكن التنبؤ به وقد تأخذ ردود أفعال غير متوقعة تجاه التصرفات التي تمارسها المنظمة ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة بسيطة ومتغيرة تلك التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة ولعب الأطفال . فهذه المنظمات تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية من موردين وموزعين ، إلى أن التغيرات في أذواق واحتياجات المستهلكين غالبا ما تكون سريعة ومتلاحقة ولا يمكن التنبؤ بها ، كما أن ردود أفعال المنافسين عادة ما تكون غير متوقعة ، الأمر الذي يضيف قدرا أكبر من عدم التأكد البيئي .

البيئة المعقدة – المتغيرة ، وهي من أكثر البيئات اتصافا بعدم التأكد فهي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية ، كما أن هذه العناصر قد تتغير بشكل سريع وغير متوقع ، وقد تأخذ البيئة ردود أفعال عنيفة تجاه قرارات وتصرفات المنظمة ، وعندما يتغير أكثر من عنصر من العناصر البيئية في نفس الوقت فإن المنظمة في هذه الحالة تواجه بيئة مضطربة ، ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة شركات الطيران، فهي تتعامل مع العديد من الشركات المنافسة المحلية والعالمية، والشركات المنتجة للوقود، والعملاء والمطارات بعناصرها المتنوعة، والقوانين المحلية والدولية، وكلها عناصر تتصف بالتغير السريع كما لا يمكن التنبؤ السريع كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها ، مما يجعل البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد .

وهنا يتبادر للذهن سؤال : ما هي أهم الأبعاد البيئية التي تؤثر في درجة عدم التأكد البيئي ؟ هذه الأبعاد تنحصر في :

1– **درجة التماثل – التنافر** : مدى تشابه العوامل البيئية التي تتفاعل معها المنظمة

2– **درجة الاستقرار – التغيير** : مدى تشابه العوامل البيئية والمكونات البيئية .

3– **درجة التهديد الأمان** :مدى تأثر المنظمة بالبيئة وعدم كفاءة المنظمة يؤدي إلى فنائها.

4– **درجة الارتباط – العزلة** : مدى ارتباط المنظمة بقطاعات بيئية كثيرة يمكن أن تؤثر على المنظمة .

5– **درجة التنسيق – عدم التنسيق** : إلى أي مدى تواجه المنظمة مجموعات قطاعات بيئية أعمالها وانشطتها منسقة اللذين اعتمدهما في عدم التأكد ومستويات عدم ناقش نموذج الكاتب دنكان في تحليل عدم التأكد البيئي ؟ مبينا البعدين التأكد الأربعة ؟

قام الكاتب دنكان بدراسة تحليلية واسعة القبول مقترحا بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التاكد وهما :

البيئة غير المتجانسة في احتياجاتها تعمل تعقد البيئة : أي المنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية (تصنيع الطائرات) أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر في بيئة معقدة (مثل شركات الكرتون) الاحتياجات المتشابهة تعمل في بيئة بسيطة (مثل صناعة صناديق)

الاستقرار : أي مدى عدم الاستقرار والتغيير في المكونات والعناصر البيئية : وفقا لبعدي الاستقرار والتعقيد يمكن التمييز بين أربع درجات عن عدم التأكد البيئي .

1–قليلة متشابهة في نفس الوقت وتميل البيئة البسيطة – الثابتة : تتصف بعدم تأكد منخفض لوجود عناصر بيئية (بيئة البقال وبئية محطة البترين للاستقرار خلال فترة زمنية معينة) .

2–من العناصر البيئة غير المتشابهة وأن البيئة المعقدة – الثابتة : درجة متوسطة من عدم التأكد لوجود عدد كبيرة مثل (الجامعات والمعاهد وشركات التأمين تغيرت تتغير بشكل تدريجي)

3–بيئية قليلة نوعا ما متشابهة وتتغير البيئة البسيطة – المتغيرة : ذات درجة تأكيد لوجود عدد كبير مثل (صناعة الأزياء ولعب الأطفال باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها)

4–كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة البيئة المعقدة – المتغيرة : تتميز بأعلى درجة عدم تأكد لشمولها عدد وتتغير بسرعة غير متوقعة .

بينما هناك من يرى أن خصائص البيئة الخارجية للمنظمة تنحصر في عشرة خصائص أساسية يمكن استعراضهما على النحو التالي :

1- ظاهرة العولمة فرضت على المنظمات اتفاقية الجودة والمنافسة .

2- ديناميةالبيئة واضطرابها تغيرات وتقلبات في شتى المجالات اقتصادية وثقافية وتقنية

3- تزايد درجة عدم التأكد البيئي تغيرات غير متنباء بها أو احتمالية .

4- التنوع البيئي عدم تجانس واحتياجات الأطراف الخارجية .

5- التعقيد الفني تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية .

6- تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم

7- الثورة المعلوماتية تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة .

8- المسئولية الاجتماعية واخلاقيات العمل مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة

9- تشهد المنظمات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة .

10-القيود البيئية مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة .

ثالثا : اهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث أهمها :

1- **فدراسات البيئة الخارجية تساعد على وضع الاهداف او تعديلها:** والأهداف التي يجب تحققها ، فعلى سبيل نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف بحسب وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد المنهج المطلوب .. تساعد دراسة هذا المجتمع في وضع البرامج التربوية والدعوية للإنتشار والمتطلبات المختلفة ، وهكذا .

2- تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (الأفراد) الموارد المتاحة ، الاستفادة وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق .

3- تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب ومجال المناهج : النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة والتشريعية المختلفة ، كما المتاح أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والأنشطة بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها – تساعد في بيان علاقاتها – التأثير والتأثر والدعوية تستقبل أفكارها ودعائها أو تعاونها في عمليات وانشطتها السياسية ، أو .

4- تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي التي ستتعامل معها المنظمة وذلك من خلال الوقوف على اسهامات دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير للأفراد وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك على أنماط القيم السائدة ، يمثلون جمهور المنظمة .

5- تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها : فدراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد أوضاع أفضل للمنظمة ومجالات يمكن أن تحقق المنظمة في ظلها ميزة نسبية عن منافسيها ، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، والتي قد تساعدها على العمل أو التوسع أو سد ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف واعضائه .

6- التنبؤ بالمشكلات والتهديدات التي يمكن أن تواجهة المنظمة فدراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد مشاكل أو أضرار محتملة للمنظمة ، قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المنظمة التعامل معها أو تفاديها ، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، والتي قد تهدد قدرتها على العمل أو التوسع أو سد ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف وأعضائه .

7- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة .

8- تحديد صفات وسمات وخصائص المجتمع والعملاء التي تتعامل معها المنظمة.

9- دراسة البيئة الخارجية تساعد في تحديد العوامل المؤثرة إيجاباً وسلباً على مكانة ومستقبل المنظمة في المجتمع .

10-دراسة البيئة الخارجية يساهم في تحديد الاستراتيجية الداخلية والخارجية الملائمة لعمل المنظمة .

11-دراسة البيئة الخارجية يساهم في تحديد شكل التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة والعكس أيضا .

12-تحديد بل وتشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.

13-دراسة البيئة الخارجية يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات رشيدة داخل المنظمة وخارجها ووضع الخطط الخاصة بالخدمات أو المنتجات .

14-دراسة البيئة الخارجية يساعد المنظمة على التأقلم والتكيف مع ما هوجديد وفيما يلي بعض النماذج التي توضح كيفية دراسة جديدة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة .

النموذج الاول

((ملخص العوامل المؤثرة إيجابا وسلبا على مكانة ومستقبل المنظمة))

م	العوامل المؤثرة	نوع ومستوى التأثير						توجيهات عامة للتعامل معها
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	

النموذج الثاني

ملخص الفرص المتوافرة أمام المنظمة

	أهم الفرص	فرص وإمكانية الاستثمار			مجالات الاستثمار	توجيهات عامة للتعامل معها
		قوي	متوسط	ضعيف		

النموذج الثالث

ملخص التهديدات الموجودة أمام المنظمة

	أهم التهديدات الموجودة	فرص وإمكانية التعامل معها			مجالات التعامل معها	متطلبات التعامل معها
		قوية	متوسطة	ضعيفة		

النموذج الرابع ((تحليل الفرص والتهديدات))

(1) الفرص والتهديدات	(2) الأثر	(3) احتمال الحدوث	(4) أهمية العنصر
الفرص : التهديدات :			
الاجمالي			

رابعا: الأساليب المتبعة في المنظمات لتجميع المعلومات للبيئية الخارجية :

تقوم المنظمة بتجميع وتحلل المعلومات البيئية العامة والخاصة بغرض تحديد الفرص والتهديدات بغرض تنمية الاستراتيجية البديلة للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات . ومن أهم طرق تجميع المعلومات عن البيئية الخارجية ما يلي :

1- الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية .

2- الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة (كتب – مجلات ....إلخ)

3- أساليب التنبؤ المختلفة (التقدير والتخمين والمحاكاة و ... إلخ)

4- مكاتب الاستشارات الإدارية .

5- مراكز البحث العلمي .

خامسا : الخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة

توجد مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل البيئة الخارجية للمنظمة التي يتبلور في :

1- تحديد من (5 – 10) فرص هامة ، ومثلهم من (5 – 10) تهديدات أو مخاطر .

2- تحديد وزن لكل عامل يتراوح بين (1) صحيح هام جداً إلى (صفر) غير هام وذلك وفقاً لمدى تأثير هذه العوامل على المركز الاستراتيجي للمنظمة

3- تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (5) ممتاز إلى (1) ضعيف وذلك في ضوء استجابة أو أداء المنظمة في الوقت الحالي بالنسبة لهذا العامل .

وهنا يتبادر للذهن سؤال :

على ماذا يعبر الرقم الذي تحصل عليه المنظمةفي نهاية الخطوات ؟

يعبر هذا الرقم عن قدرة المنظمة على الاستجابة للعوامل السائدة في بيئتها الخارجية ، ويمكن استخدامه في المقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة .

4- حساب الوزن المرجح وهو عبارة عن حاصل ضرب وزن العامل في الترتيب.

5- تسجيل الملاحظات عن مبررات تحديد الوزن النسبي أو الترتيب بالنسبة لكل عامل .

6- جمع الوزن المرجح للعوامل للوصول إلى الأداء الكلي المرجح ، والذي يجب أن يتراوح بين (5) ممتاز و (1) ضعيف والرقم (3) متوسط ، ويكون خارج هذه الخطوات جميعها رقم محدد .

سادسا : الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية للمنظمة:

تتكيف المنظمة مع القيود والمتغيرات البيئية وتعمل جاهدة على توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين البيئة والمنظمة وذلك يتطلب إيجاد هيكل تنظمي بشكل محدد حيث أن :

هناك علاقة إيجابية بنين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي، وكلما ازدادت البيئة تغيرا واضطرابا ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظمي ويتطلب هذا وضع استراتيجات داخلية وخارجية لإدارة البيئة الخارجية بنجاح .

1. استراتيجيات داخلية لإدارة البيئة الخارجية :

فتتبلور عناصر هذه الإستراتيجية في :

- **إختيار النطاق** : الذي تقل فيه درجة عدم التأكد تغيير النطاق حيث يقل عدد المنافسين الأقوياء .

- **تعيين الكفاءات** : اختيار مديرين يعملون في منظمات منافسة للحصول على معلومات عنهم .

- **استشعار وتفحص البيئة** لرصد ومعرفة المنافسين والحكومة ومهم أن تكون التوقعات صحيحة حول التغيرات المحتملة .

– **الموارد والمستلزمات** لضمان توفر المواد وتصريف المخرجات وتدريب موظفين جدد لمواجهه الصعوبات.

– **التخفيف** : مثلا تقوم شركات السيارات برفع الأسعار في المواسم التي يشتهد بها الطلب وتخفيض الأسعار في أوقات الركود .

2– استراتيجيات خارجية لإدارة البيئة الخارجية :

وتحدد عناصرها فى التالى:

– **الإعلان** : بهدف إيجاد طلب دائم على السلعة والخدمة .

– **التعاقد** : إبرام عقود طويلة الامد لتأمين المدخلات وتصريف المخرجات لمدة زمنية معينة .

– **الاستمالة** : أي يشترك مدير اوأكثر في عضوية مجلس الإدارة لمنظمتين أو أكثر لتقليل التهديد بين المنظمات .

– **الاندماج** : اندماج منظمتين فأكثر بغرض القيام بعمل مشترك ويشمل الدمج المشاريع لتحديد الأسعار وتقاسم السوق .

– **الاتصالات مع الجهات الحكومية** : بغرض التأثير عليها لتحقيق نتائج مرغوبة .

سابعاً : ضمانات نجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية المتغيرة

يوجد مجموعة من الضمانات الأساسية لنجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

1–درجة التنبؤ : مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية واقع أم لا فالإدراك السليم للبيئة يساعد إدراك البيئة : يشير إلى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة هل هي على الإستجابة لها بشكل أفضل بأسلوب عقلاني زاد احتمال اختيار عقلاينة المنظمة : كلما تمت علميات تطوير واختيار الاستجابة البديلة الاستجابة الملائمة للبيئة .

2- الاحتكار والهيمنة على اقناع العملاء .

3- قيام المنظمة بالأبحاث التي تخدم السوق .

4- قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة .

5- قدرة المنظمة على اختبار واقتناء الروابط الفعالة مع البيئة الخارجية .

6- النشاط الإنتقائي للمنظمة حتى تتكيف مع البيئة الخارجية .

7- قدرة المنظمة على الاستشعار البيئي والبحث عن المعلومات في البيئة فوراً وتفسيرها وتحليلها لأتخاذ القرارات الوظيفية الهامة بطرقة صحيحة .

8- قدرة المنظمة على تغير ذاتها باستمرار حيث ثابت البيئة الخارجية من المحال فيجب على المنظمة مواكبتة التغيرات السريعة فى البيئة المحيطة بها.

الفصل الثامن عشر
الإدارة الاستراتيجية

أولا : ماهية الإدارة الاستراتيجية :

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

كما يعرفها البعض بأنها :

أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا ، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك .

بينما يراها البعض أنها الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها كما أنها هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا ، فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبيا بمنافسيها ، والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار .

ثانيا : الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات . وأدى هذه النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذه في التسارع والازدياد ،ويتم استخدام تعبير "الإدارة الاستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي .

وعلى الرغم من سبق منظمات القطاع الخاص للاضطلاع بهذا النوع من التخطيط، إلا أن التجربة تكشف أهمية وفعالية هذا النوع من التخطيط للمنظمات العامة كذلك ،

وتشجع الإدارة الاستراتيجية على أن يتم العمل في المنظمات في مفاهيم اللامركزية والتفويض ، وذلك في الإطار الاستراتيجي للتوجه طويل الأجل .

هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية أو هما وجهان لعملة واحدة ؟

اختلف في ذلك الإداريون وأخذوا طريقين. هما :

الأول : فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة ويطلقون الإدارة الاستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي ، عندما يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية يضع بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل أنه يقصد به شيء واحد . "لماذا الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) .

الثاني : يرى الفريق الآخر الاختلاف بينهما إذ أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الآتية

1- تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها وترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محدودة .

2- إعداد استراتيجية تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

3- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

- وعليه فأن تنفيذ الاستيراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الاستيراتيجية) ، تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي .

ولذلك أننا عندما ننظر إلى المفهومين (الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) نجد الفرق بينهما إذ يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة .

(التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الاستراتيجي يحمل كل مميزات الأدارة الاستراتيجية من تخطيط العمليات الاستراتيجية وتنظيمها إلى مرحلة التقييم والرقابة على أداء المهام الاستراتيجية المرسومة وأيد هذا الرأي

كثير من العلماء حيث يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" .

وأشار البعض الآخر عندما كان يتحدث عن الجذور التاريخية عن الإدارة الاستراتيجية واستخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية واحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" إلى إصدار توجيهاته في شهر أغسطس **1965** بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" ، أي تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي من مرحلة التخطيط للاستراتيجية إلى زمن تقييمها لمعرفة مستوى الأداء الفعلي من التخطيط .

ثالثا : مستويات الإدارة الاستراتيجية :

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاسترايتجي **business unit stragic**) وتعرف بالآتي : أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاسترايتجية .

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستيراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال ، ولكن في بعض الأحيان قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة ، وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة . ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم ، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية .

وتمارس الإدارة الاستراتيجية على مستويات :

1- على مستوى المنظمة .

2- على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (وحدات النشاط)

3- على المستوى الوظيفي .

4- على المستوى التشغيلي .

وفيما يلي لهذه المستويات كما يلي:

1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه .

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستيراتيجية على مستوى المنظمة هي :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .
- تحديد المنتج والسوق .
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية :

- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟
- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها .

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل . هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية :

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقدم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون او المستفيدون المحتملون (للوحدة) ؟
- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ؟

وتقع مسئولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة .

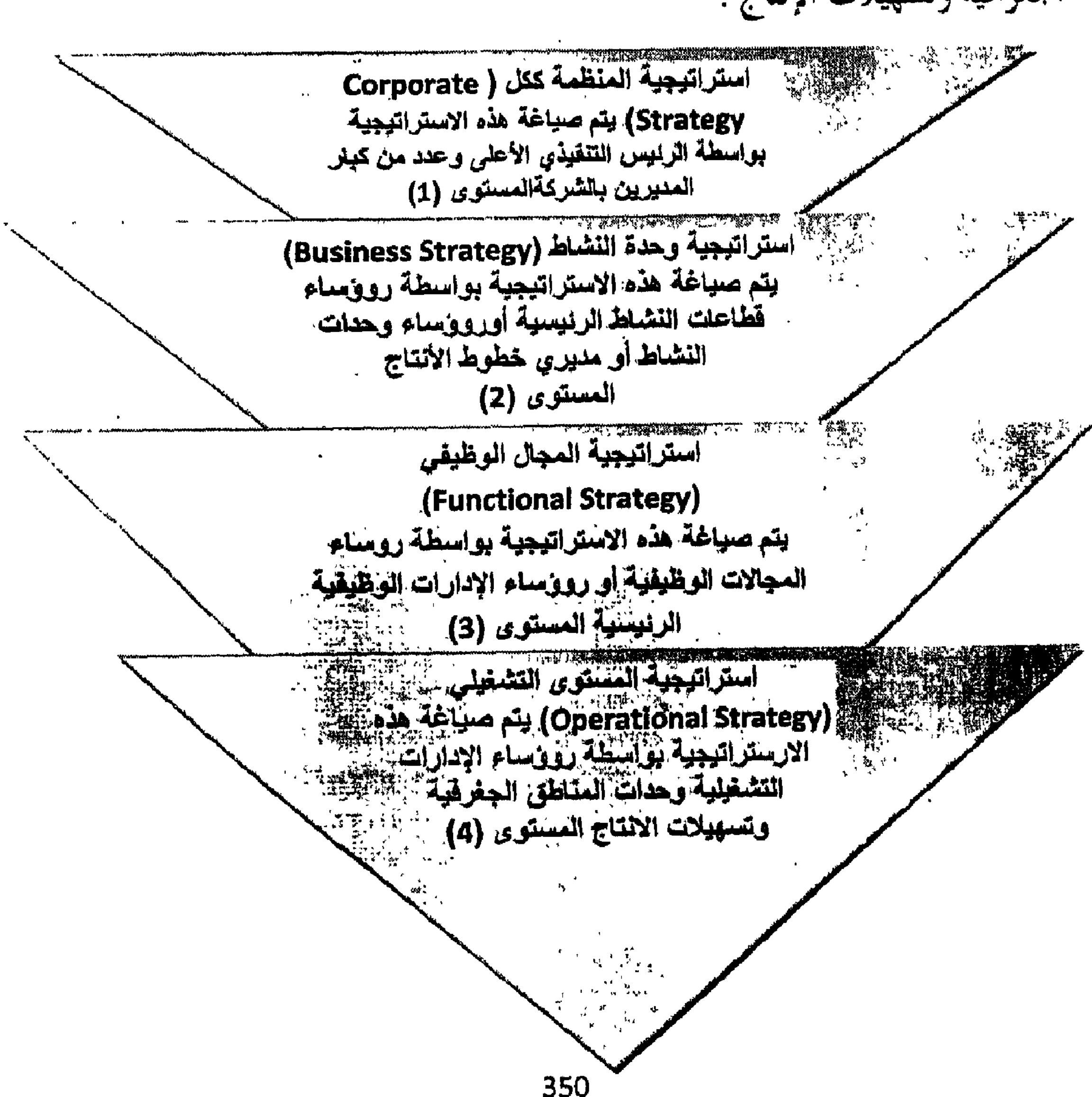
3- الإدارة الاستيراتيجية على المستوى الوظيفي :

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا ، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل . وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية .وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور

والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب .أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاماً لتوجيه هذه العمليات ، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الخضوع والالتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة .

4- الإدارة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي :

هنا يتم صياغة العمل الاستراتيجي بواسطة رؤساء الإدارات التشغيلة ووحدات المناطق الجغرافية وتسهيلات الإنتاج .



وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي :

الإدارة الاستراتيجية	المسئول عنها	المهام الرئيسية
1- استراتيجية الإدارة ككل (Corporate)	- مجلس الإدارة . - الرئيس التنفيذي الأعلى . - كبار المديرين	☠ تعريف رسالة المنظمة ككل . ☠ إدارة محفظة وحدات النشاط . ☠ تخصيص الموارد بين وحدات النشاط . ☠ التنسيق بين استراتيجيات وحدات النشاط .
2- استراتيجية وحدة النشاط (Business Unit)	- رئيس الشركة - رئيس وحدة النشاط. - مديرو العموم	☠ ترجمة رسالة المنظمة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط
3- استراتيجية وظيفية (Functional)	- رؤساء الوحدات الوظيفية ومعاونيهم	☠ تنمية الاستراتيجيات الوظيفية للمساعدة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في 1 ، 2 .
4- استراتيجية تشغيلية (Operating Strategy)	- رؤساء الوحدات الفرعية	☠ إنجاز أهداف الأداء الموضوعة للوحدات التشغيلية والوحدات الإدارية الفرعية .

رابعا : أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟ :

إن الاستراتيجيات ما هي إلا "رسائل لتحقيق الأهداف" . ويمكن أن تستخدم الإدارة الاستراتيجية بفاعلية في المنظمات الحكومية كما تستخدم في القطاع الخاص وتحقق الكثير من النجاح . ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها بعض المنظمات الحكومية في مجال التعليم قرار عمل مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، وقرار إنشاء شعبة اللغة الإنجليزية بكلية التجارة جامعة القاهرة ، وفي مجال الصحة يعتبر قرار إنشاء وحدات للعلاج بأجر في المستشفيات الحكومية قرارا استراتيجيا لمواجهة عبء المنافسة المتزايدة من القطاع الخاص ، والمساهمة في تمويل هذه المستشفيات ، وتخفيف العبء عن كاهل الموازنة

العامة للدولة ، ولكن يجب ملاحظة أن المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص قدلا تناسب القطاع الحكومي نظرا لوجود اختلافات بينهما ، وهو الأمر الذي يتطلب اتباع طرق جديدة للإدارة الاستراتيجية لتتلائم مع خصائص المشروعات العامة.

خامسا : من المسئول عن الإدارة الاستراتيجية :

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا الصف الثاني لها الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة . وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالبا ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة .

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط .

سادساً : مهام وأدوار المدير الاستراتيجي :

الدور الرئيسي هو ...

اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها :

- المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من جانب المدير الاستراتيجي :

1- تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة (الرسالة – الأهداف) .

2- تقيم البيئة الخارجية العامة وتحليلها (الفرص والتهديدات)

3- تحليل موقف المنظمة في السوق بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة وجوانب الضعف) .

4- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمنظمة .

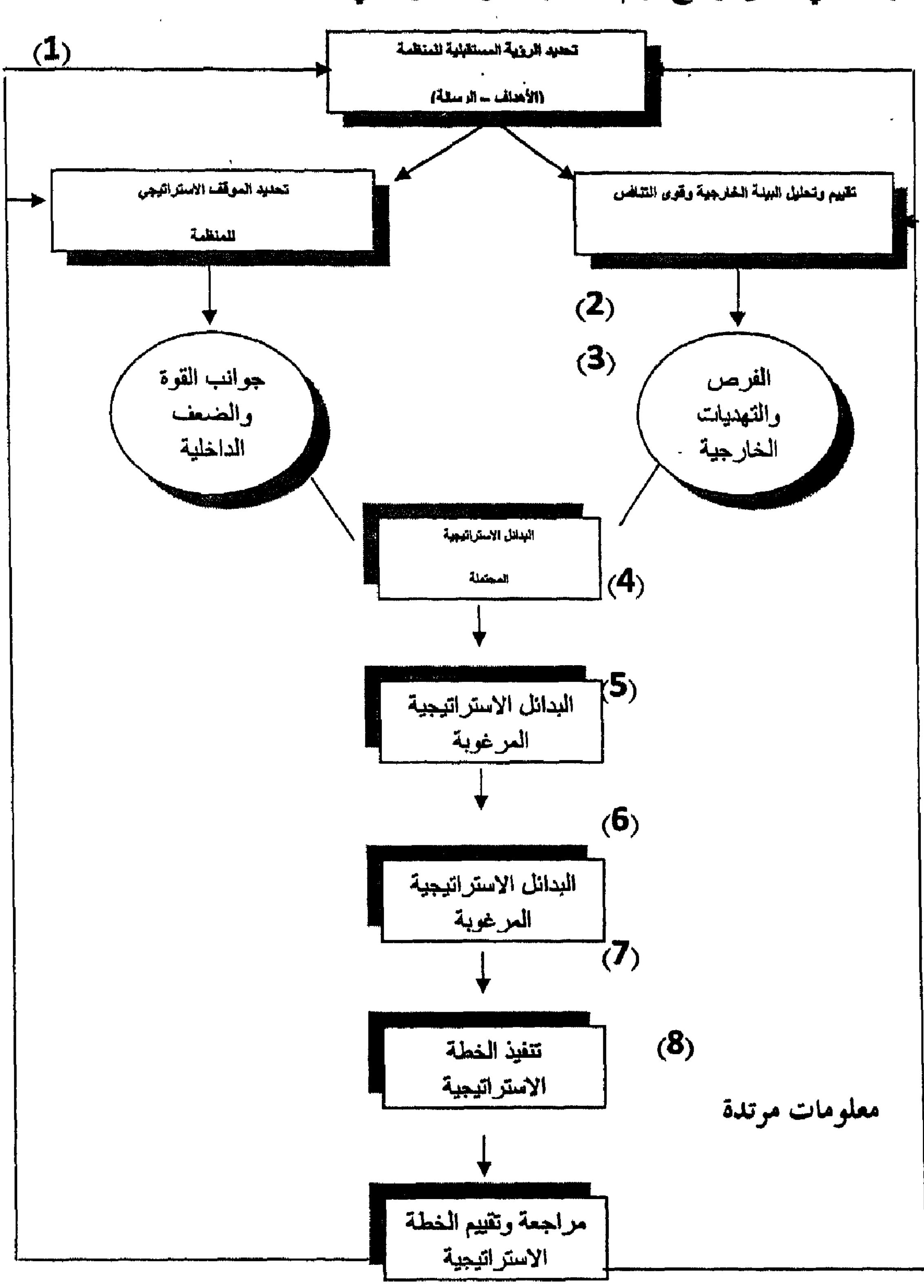
5- تحديد البدائل الإستراتيجية الرغوبة فى ضوء الرؤية والتطلع المستقبلى للمنظمة (الرسالة – الأهداف)

6- تقييم عملية الإختيار الإستراتيجى للإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.

7- تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة اعتمادا على عمليات تخصيص الموارد واعداد الموازنات والتركيز على النظم والهياكل الإدارية الداعمة لها.

8- مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية.

وفيما يلي شكل يوضح مهام وأدوار المدير الاستراتيجي



الباب الرابع

دراسات وبحوث ميدانية

في الإدارة في بيئة متغيرة

الفصل التاسع عشر : العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفصل العشرون : معوقات استخدام أسلوب التخطيط والتخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي

الفصل التاسع عشر
العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية
منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها

إعداد / منى عطية خزام.

المدخل إلى مشكلة البحث :

في العصر الحديث اتسعت دائرة المعلومات والاتصالات بين مختلف المجتمعات وتشابكت المصالح وتعددت القوى بدفع من التكنولوجيا المتقدمة والأسواق الدولية المتنافسة والتكتلات الاقتصادية المرعبة والقوى الاقتصادية والفكرية المتصارعة ومصر في أشد الحاجة لمواجهة هذه الأوضاع والتغيرات ليس فقط بالدولة وجهازها البيروقراطي الرسمي وبالأنشطة الاقتصادية والمالية وتشريعاقما ولكن أيضا بدفع وتقوية مؤسسات المجتمع المدني في مصر التي يمكنها تعبئة الجهود الشعبية والتعبير عنها وتجميع القوى المجتمعية للصالح العام وترابط عناصر المجتمع وتساندها ولتكون عونا للدولة .في رسم وصياغة وبناء السياسات الاجتماعية وتحديد أهدافها والمشاركة الفاعلة في تنفذها ومراقبتها وتقويمها .

ويعتبر المجتمع المدني مصدر قوة هامة خارج الدولة دون أن يعني ذلك أنه يقف ضد الدولة وإنما يعني خلق شبكة مؤسسات ومنظمات مستقلة ذاتياً ليس لها مركز واحد وإنما عدة آلاف من المراكز لا يمكن تدميرها بسهولة من أي جهة تحتكر السلطة تحت أي مسمى حكومة كانت أو حزبا وبذلك يحافظ المجتمع المدني على استقلالية دون أن يعني ذلك أنه لا يحتاج إلى الدولة حيث أن كليهما يحتاجان إلى بعضهما البعض بيد أن لكل طرف منهما أسباب ومبررات وجودة وكيانة المستقل .

وتقوم منظمات المجتمع المدني كمنظمات شعبية تطوعية بدعم ومساندة الجهود الحكوميةفي شتى مراحل صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وفي شتى مجالات حيث تعبر هذه المنظمات عن حاجات ومشكلات المواطنين بما يساعد في صنع قرارات تخطيطية أكثر موضوعية وبحث الجهود الشعبية الحكومية في تحقيق سياسات رعاية اجتماعية مناسبة وموضوعية وبخاصة في الوقت الحالي التي تنامت فيه عمليات الخصصة وما أعقبها من

تقلص الحكومي في الرعاية الاجتماعية . وبالتالي تعمل هذه المنظمات (منظمات المجتمع المدني) كشريك فاعل في المجتمع على مختلف المستويات في صياغة وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية . ومنظمات المجتمع المدني تتمتع بقدرات متميزة في عدة جوانب أهمها :

(ا) قدرتها للوصول إلى الفقراء والذين في حاجة إلى المساعدات خارج نطاق الخدمات الحكومية أو الخدمات الخاصة .

(ب) تقديم الخدمة بالتكلفة أقل نسبيا وذلك لقدرتها على تعبئة وحشد الموارد وتنظيم الجهود التطوعية .

(جـ) الاستجابة السريعة والفعالة في المواقف الأزمات أو في المواقف الجديدة .

(د) إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وذلك لصغر حجمها وتمتعها بالمرونة الإدارية وتحررها النسبي من القيود السياسية .

(هـ) اتصالها القوي بالمجتمعات المحلية فتتميز برامجها بالموضوعية كما أن ذلك يوفر لها القدرة على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة عن الأولويات المحلية لجهات التخطيط المحلي والقومي مما يؤدي بدوره إلى فاعلية السياسات والخطط الحكومية.

ويرى الكثير من الباحثين أن هذه التنظيمات إذا توافرت لها الكفاءة والفاعلية قد تكون هي الطرق لتحقيق الديمقراطية الحقيقية التي تقوم على مشاركة الجماهير في التنمية اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وأنها أحد المداخل لتعلم الممارسة الديمقراطية حيث ينتج عن انخراط الأفراد من منظمات ذات هياكل واطر مستقرة محددة الهدف ومعتمدة على مبدأ الإدارية الذاتية إيجاد المواطن العضوي الملتزم بقضايا الوطن كما أنها تنمي القدرة على النقد والمساءلة لصانعي القرار أي أنها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي .

كما يرى بعض الباحثين أن مؤسسات المجتمع المدني تساهم في التنمية السياسية للمجتمع عن طريق تطوير البناء القاعدي المدني وخلق أسرار للحوار والمداولات العامة كوسيلة لإدماج المواطنين في البناء العملية الديمقراطية حيث يمثل المجتمع المدني وسيط بين المواطنين الرسميين .

كما تلعب هذه المنظمات على المستوى العلمي دورا في ملئ الفراغ الذي تركه فقدان الأحزاب التقليدية كوساطاء بين الحكومة والمواطنين . ولا شك في أن الأخذ بالتحول الديمقراطي في كثير من الدول النامية ومنها مصر قد أسهم في تقوية المؤسسات المدنية ، كما اسهمت العولمة بما تضمنته من تفاعلات ومؤتمرات عالمية في التسعينات في عملية تدفق المعلومات والاتصالات ما بين مختلف الأطراف غير الحكومية في العلم مما خلق وعيا جديدا لدى الأطراف بمسئوليات وأدوار تضطلع بما المنظمات غير الحكومية .

وتختلف المنظمات الحكومية غير منظمات المجتمع المدني هيكليا ووظيفيا ، حيث تتمتع منظمات المجتمع المدني بالمرونة والاستقلالية ، وبالتالي قد تكون تقديم الخدمات مرسومة ومحددة في المؤسسات الحكومية أما في منظمات المجتمع المدني فتتأثر بالعديد من العوامل كما أن استقلاليتها في تقديم الخدمات قد تكون غير كاملة كنتيجة لعوامل متعددة . حيث أن هناك علاقة بين تهيئة المناخ المناسب لتقديم الخدمات في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وفي ظل ثورة المعلومات الحالية والاتصال يكون تقديم الخدمات ليس بمعزل عن مشكلات المواطنين وأهداف المنظمة . وقد يرى البعض أن تقديم الخدمات في منظمات المجتمع هي عملية منهجية إلا أن البعض الآخر يميل إلى الرأي الذي يراها على أنها تمثل قلب النشاط الإداري والتخطيطي داخل المنظمة ، لذلك الحاجة إلى عملية استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع .

ويتساءل بعض الباحثين هل تصلح منظمات المجتمع المدني بوسفها الحالي وطرقة أدائها لوظائفها لتحمل عبء قيادة المجتمع المدني لتحقيق الإصلاح الاجتماعي ؟ وخاصة أن تلك العملية تستلزم تقديم خدمات حيوية ترتبط بهيكلية التنميةوالتطرق لنواحي سياسية واجتماعية والثقافية التي تؤثر فيها ، أي التساؤل عن مدى استقلالية هذه المنظمات في تقديم الخدمات المتنوعة والمتكاملة للمستفيدين من خدماتها . بالتالي تتجه هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ومزيدا لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بفحص التراث النظري للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وأمكنها تصنيف هذه الدراسات إلى:

أ – دراسات ارتبطت بمنظمات المجتمع المدني :

1- دراسة أماني قنديل **1994** حول المجتمع المدني في الوطن العربي وحاولت توصيف المجتمع المدني في المنطقة العربية ، واتضح من نتائج الدراسة تصاعد عدد من منظمات المجتمع المدني في العربية، وأن قطاعا كبيرا من هذه المنظمات يتجه لسد الثغرات في أداء السياسات العامة الخدمية وخاصة في مجال الصحة ومجال المعاقين كما حددت الارتباطات بالتحالفات والشبكات العالمية والتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في ظل المتغيرات العالمية .

2- دراسة سوزان دكلتش **1995 Susan Dicklich** واستهدفت هذه الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في عملية التحول الديمقراطي في أوغندا وقد بينت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية تؤثر إيجابيا في التحول الديمقراطي ، كما أن هناك معوقات تتعلق بتأسيس هذه المنظمات، وأن لهذه المنظمات دور في مكافحة حدة الفقر في أوغندا .

3- دراسة أحمد محمد عبد الغني **1997** والتي استهدفت التعرف على طبيعة المشاركة داخل المجتمع المدني وتحديد الجمعيات التطوعية والخصائص العامة للمشاركين وابرزت الدراسة الغياب النسبي للمجتمع المدني واختزاله في سلطة الدولة وهو أمر غير منصف وغير مرغوب فيه .

4- دراسة هدى توفيق **2000** حول مستقبل مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة واستهدفت الوقوف على طبيعة الدور الراهن للمنظمات المجتمع المدني والصعوبات التي تعوقها ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة القضاء على مراكز القوة داخل هذه المنظمات وإشراك أعضاءها في عملية صنع واتخاذ القرارات وتنمية روح المشاركة والولاء وإعداد وتأهيل أفراد تلك المنظمات للعمل الفريقي السياسي لنجاحها في تحقيق الأهداف .

5- دراسة كلير كرايس **2002 Clare Krause** والتي استهدفت التعرف على دور المجتمع المدني في العملية الديمقراطية في مصر من خلال دراسة حالة للمرأة

القاهرية المسلمة ودور الحركة النسائية في مصر وتوصلت الدراسة إلى المنظمات النسائية قد ساهمت بدور محدود في توسيع مفهوم المجتمع المدني ودورة في مصر كما أحدثت تغيرات في السياسة الاجتماعية في المجتمع .

6- دراسة تشارلز زاسترو 2002 Charles Zastrow والتي استهدفت توضيح الصعوبات التي تواجه المنظمات غير الحكومية ، وتوصلت إلى أن تلك المنظمات تواجه صعوبات تتعلق بتحديد الأهداف المجتمعية دون الرجوع للخبراء في المجال وأوصت الدراسة بضرورة توفير البيانات والمعلومات واللجان الفنية للقيام بعمليات تحديد الأهداف واختيار البدائل وصنع القرار .

7- دراسة الزابيث دوجيرتي 2002 Elizabeth Dougherty والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني وتأثيرها السياسي في الأرجنتين ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض منظمات المجتمع المدني أكثر من غيرها يمكن أن تسهم بدور مؤثر في السياسة الديمقراطية في الأرجنتين .

8- دراسة بول بروستين وابريل لنتون Paul Burstein and April 2002 Linton والتي استهدفت قياس تأثير منظمات المجتمع المدني على رسم السياسات العامة وخاصة تأثير الأحزاب السياسية وجماعات المصالح ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني لها تأثير كبير على صنع السياسات العامة

9- دراسة وجدي بركات 2003 واستهدفت توضيح العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقة التنسيقية بينهم ، وأوضحت الدراسة أن منظمات المجتمع المدني أصبحت قطاعاً عريضاً لا يستهان به في كافة المجتمعات المعاصرة وأن هذه المنظمات يفتقر بعضها إلى المنهجية العالمية في عملياتها الإدارية والتخطيطية والفنية .

10- دراسة نورد تفت هارالد 2005 Nordtveit Harald والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني في الدور النامية (في السنغال) كذلك طبيعة الشراكة الحكومية الأهلية في السنغال وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات

المجتمع المدني ساعدت في بناء المؤسسات النسائية في القرى وفي تحسين التعليم كما دعت الدراسة إلى توزيع المسئوليات بين القوى الحكومية ومنظمات المجتمع المدني .

11- دراسة اليزابيث رايزالي Elizabeth Risley 2005 والتي استهدفت توضيح دور منظمات المجتمع المدني في عمليات المدافعة وتأثيرها في السياسة في بنما وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني وواضعي السياسة يلعبون دوراً هاما في تكوين القيم الديمقراطية والممارسة السياسية .

12- دراسة حسن مصطفى حسن 2005 التي استهدفت تحديد إسهامات منظمات المجتمع المدني في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وكيفية تفضيل شراكة هذه المنظمات في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية وبينت نتائج الدراسة أن منظمات المجتمع المدني تشارك في كافة مراحل صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في المجتمع وفي كافة مجالاتها كما أن هناك علاقة إيجابية بين منظمات المجتمع المدني والحكومة . .

تعليق واستنتاج :

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بمنظمات المجتمع المدني يتضح أهمية هذه المنظمات في المجتمع في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية وإسهامها في ترسيخ العملية الديمقراطية وسد الثغرات في أداء السياسات العامة كدراسة (أماني قنديل) ودراسة (سوزان دكلتش) ودراسة (كلير كرايس) ودراسة (اليزابيث رايزالي) كما حددت بعض الدراسات المعوقات التي تواجه هذه المجتمعات وحاجاتها إلى تأهيل العاملين بها لاتخاذ قرارات تخطيطيه سليمة لتقديم خدماتها وافتقارها إلى المنهجية العلمية في عملياتها الإدارية والتخطيطية كدراسة (وجدي بركات ، وهدى توفيق) ودراسة (تشارلز زاسترو) ودراسة (سوزان دكلتش) .

ومما سبق نستنتج الدور الهام الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في صنع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية كشريك فاعل للمنظمات الحكومية لذلك ينبغي العمل على رفع كفاءتها وفاعليتها واستقلاليتها حتى تقوم بدورها على أكمل وجه .

ب- دراسات تتعلق بالعلاقة بين الاستقلالية وتقديم الخدمات في منظمات المجتمع المدني :

1- دراسة سالازار **Salazar 1989** واستهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الاستقلالية وتقديم الخدمات في مراكز الصحة العقلية بأمريكا ، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المراكز تتأثر استقلاليتها في تقديم الخدمات موارد التمويل الحكومي كما أن هذه المراكز حتى يتوفر لها الاستقلالية يجب أن تتحرر من الاعتمادية على الدعم الحكومي ، وتعتمد على نفسها حيث أن قادة هذه المراكز لديها خبرات إدارية وقادرة على جعل هذه المراكز تعتمد على نفسها .

2- جون ليسيرو **Gohn Lucero 1990** وهي دراسة حالة مقارنة للعلاقة بين الاتصالات وتقديم الخدمات في قطاع التنمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلالية في تقديم الخدمات يعتمد على السياق السياسي التنظيمي وتوافر الموارد المالية والتكنولوجيا التنظيمية (المعدات والخامات) كما بينت الدراسة إلى أن تمتع المنظمات بالاستقلالية أدى إلى تحسين نوعية خدماتها .

3- دراسة تومبسون إيذاك **Thompson Isaac 1998** والتي استهدفت دراسة تأثير العوامل الثقافية على تقديم الخدمات في المؤسسات التعليمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار الثقافي للمدرسين والإداريين يؤثر على تقديم الخدمات خاصة في مجال التمويل وطرق التدريب .

4- دراسة بيكر هاند **Paker Hande 1999** واستهدفت الدراسة المقارنة بين الاستقلالية في كل من المدارس العامة التقليدية والمدارس الخاصة وأوجه التشابه والاختلاف بينهما ، واسفرت النتائج على أن معظم المدرسين لديهم نفس الاستقلالية في كل من النوعين من المدارس وإن كان المدرسين في المدارس الخاصة يشعرون بأن الديهم استقلالية أكثر في تقديم الخدمات .

5- دراسة كيلي اليزابيت **Kiley Erin Elizabeth 1999** استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين السياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية

بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات اللامركزية وتحقيق الاستقلالية في المدن الهندية بالمكسيك ، حيث فشلت سياسات المركزية في تحقيق الاستقلالية بسبب العوامل التنظيمية السياسية والعوامل التاريخية .

6- دراسة كولدين كوربيت 2002 Coludine Corbett واستهدفت الدراسة تحديد مدى استقلالية المؤسسة التعليمية في تقديم الخدمات وفي أداءها بناء على اعتمادها على التمويل وحل الآداء ينفذ حسب القواعد المحاسبية ، أم كما يحدده القائمون على التنفيذ وتوصلت الدراسة أن السياسية المحاسبية استمرت تأثيرها على أداء المؤسسة وأن التمويل كان له تأثيره على تقديم الخدمات واستراتيجيات التخطيط وأن تقديم خدماتها يتأثر بالاستقلالية وخاصة في مجال التمويل .

7- دراسة أنا جورجيفا 2005 Anna Gueorguieva وهي دراسة مقارنة استهدفت مقارنة الأنشطة اليومية لاستقلالية تقديم الخدمات عند المديرين التنفيذيين في كل من المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية وقد توصلت الدراسة إلى أن الإداريين في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لديهن استقلالية أكثر عن زملاءهم في المؤسسات الحكومية .

8- دراسة أودراتي ويلنجتون 2005 Odartey Wellington واستهدفت تحديد العلاقة بين الثقافة وتكوين المفاهيم في عملية الاستقلالية الشخصية وتقديم الخدمات بالنسبة للمديرين في المنظمات الاجتماعية ، وأوضحت الدراسة أن الثقافة الشخصية وتأثيرها الجماعات الأولية والأسرة والمدرسة تلعب دورا هاما في الاستقلالية في تقديم الخدمات .

تعليق واستنتاج :

من العرض السابق للدراسات المتعلقة باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات اتضح أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الاستقلالية وتقديم خدماتها حيث أن الاستقلالية في تقديم الخدمات داخل منظمات المجتمع المحلي تؤدي إلى تحسين خدمات منظمات المجتمع المدني وزيادة معدل تحقيقها لأهدافها (دراسة جون ليسيرو) . كما أن

هناك عوامل تؤثر في هذه الاستقلالية منها نوعية التمويل ، التمويل الحكومي (دراس كولدين كوربيت) ودراسة (سالازار) كذلك السياق الاجتماعي والثقافي التي توجد به (دراسة تومبسون إذاك) والثقافية الشخصية للمديرين (دراسة أودراتي ويلنجتون) ، كما بينت بعض الدراسات أن المنظمات التي لا تهدف للربح لديها استقلالية أكثر (دراسة أنا جورجيفا) .

ومما سبق نستنتج ضرورة دعم استقلالية منظمات المجتمع المدني ، ودراسة العوامل الدافعة إلى هذه الاستقلالية لما لها من أهمية في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها وتحسين خدماتها .

مشكلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للآراء النظرية وللدراسات السابقة تتضح أهمية منظمات المجتمع المدني في وضع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية كشريك للدولة وخاصة في عصر العولمة واتجاه الدولة نحو الخصخصة وما يتبعه من انكماش دور الدولة في رعاية المواطنين مع ارتفاع معدلات الفقر وزيادة عدد المحتاجين ، كما أن منظمات المجتمع المدني يمكنها أن تلعب دورا هاما في عملية التحول الديمقراطي ، وفي تنمية المشاركة السياسية للمواطنين عن طريق تطوير البناء القاعدي المدني وخلق أسس للحوار والمداولات العامة كوسيلة لإدماج المواطنين في العملية الديمقراطية .

كما تمثل عملية تقديم الخدمات في هذه المنظمات لب العمليات الإدارية والخدمية في هذه المنظمات ويتوقف نجاح هذه المنظمات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها على قدراتها على تهيئة المناخ السليم لذلك ، وقد اثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك عوامل تؤثر على تقديم خدمات هذه المنظمات وأن الاستقلالية في تقديم الخدمات تؤدي إلى تحسين خدمات هذه المنظمات وان الاستقلالية في تقديم الخدمات تؤدي إلى تحسين خدمات هذه المنظمات وفاعليتها في تحقيق أهدافها ، فما هي العوامل المؤدية إلى هذه الاستقلالية ؟ وكيف يمكن زيادة تأثير هذه العوامل ؟

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها . والمعوقات التي تعوق هذه المنظمات عن تقديم خدماتها وصولا إلى تحديد العوامل المؤدية إلى استقلاليتها وأي هذه العوامل أكثر تأثيرا من غيرها في الاستقلالية.

ويمكن صياغة مشكلةالدراسة في شكل تساؤل رئيسي مؤداه (ما العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟)

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟

2- أي من العوامل أكثر تأثيرا من غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟

3- كيف يمكن مواجهة العوامل التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها ؟

أهداف الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي :

1- التوصل إلى العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

2- التواصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة المعوقات التي تعوق منظمات المجتمع المدني عن تقديم خدماتها .

الإطار النظري والمفاهيم :

أولا : منظمات المجتمع المدني ودورها في وضع وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية :

(أ) مفهوم المجتمع المدني :

أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت على مستوى العالم في الحقبة الأخيرة إلى تصاعد الاهتمام بمنظمات المجتمع المدني بأدوارها المختلفة ، وقد حظي

الدور التنموي لهذه المنظمات بدور خاص في دول العالم الثالث التي ما زالت التنمية هي التحدي الأكبر لها باعتبارها إطارا تعبويا لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفعالة في العملي والتنموية المعتمدة على البشر أساسا. وقد شهدت السنوات الأخيرة شيوعا لمصطلح المجتمع على الصعيدين الأكاديمي والسياسي سواء كان دوليا أو محليا ، وقد احتدم الجدل بين المفكرين حول هذا الموضوع على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية والسياسية ، لذلك لا يوجد اتفاق حول تعريف واحد للمجتمع المدني ، كما تعددت تسمياته فقد أطلق عليه المنظمات غير الحكومية والقطاع الذي لا يهدف إلى الربح والقطاع الأهلي والقطاع الثالث والقطاع المعفي من الضرائب ورأس المال الاجتماعي .

ويعرف المجتمع المدني على أنه التنظيمات والمنظمات الأهلية والشعبية والطائفية سواء كانت أهدافها اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية ، والتي قد تقتصر على اعضائها أو تمتد للآخرين وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة ولها استقلاليتها وتعتمد على العضوية والمشاركة الحرة التطوعية ولها بناءها التنظيمي وهيكلها الإداري الحر والقدرة على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات .كما يعرف المجتمع المدني على أنه حشد من المؤسسات التي تعمل في المجال العام ويتجه إلى الأنشطة والوظائف والمهام الاجتماعية التي تقع خارج نطاق الدولة وتكون ذات استقلال نسبي لها ، وتختلف هذه المؤسسات عن الدولة اختلافا متباينا حيث يشارك المواطنين في مجالات النشاط طواعية ومتحررين من أي رقابة حكومية أو سياسية أو حزبية مباشرة .كما يعرف على أنه مجموعة من المنظمات غير الحكومية والتي تعمل جنبا مع الحكومة لمعاجلة بعض المشكلات الاجتماعية للقضاء على الفقر .

ونرى أن هذا التعريف يقصر منظمات المجتمع المدني على الجمعيات الأهلية ويخرج عنه الكثير من المنظمات التي يتضمنها مفهوم المجتمع المدني :

كما ينظر إلى المجتمع المدني على أنه مجموعة من المؤسسات والجمعيات والاتحادات غير الحكومية وغير الرسمية التي ينضم إليها الأفراد بشكل اختياري وتطوعي لممارسة العمل العام ومحاولة التأثير على السلطة الحكومية وما تضعه من سياسات بما تحققه المصلحة المشتركة بين أعضاءها ويخدم قضايا عامة معينة كحماية البيئة أو توفير احتياجات فئة معينة

بدافع عن حقوقها مثل النقابات التي تضم أبناء مهنة معينة أو جماعات الدفاع عن فئات مستضعفة تعاني من الظلم والاضطهاد أو التمييز ضدها .

كما يعرف المجتمع المدني تعريفا قانونيا على أنه مجموعة المنظمات غير الحكومية المسجلة لدى وزارة التضامن الاجتماعي وتمتد لتشمل الطائفة الأوسع من كل الفاعلين في مجال العمل المدني والمهتمين بالاستشارات القومية والعمل التطوعي الذي يهدف إلى تحقيق التنمية المستديمة . ويتضمن الأنواع التالية من المنظمات :

1- المنظمات الخيرية
2- منظمات التنمية
3- منظمات حقوق الإنسان .
4- جمعيات الأعمال .
5- الغرف التجارية .
6- التعاونيات .
7- النقابات المهنية .
8- الاتحادات التجارية .
9- مراكز الشباب .
10- النوادي الرياضية
11- المنظمات العقائدية
12- الكنائس والمساجد .
13- المنظمات الأخرى المسجلة بوزارة التضامن الاجتماعي.
14- المنظمات النسائية .

ونرى أن هذا التعريف استبعد الأحزاب السياسية رغم أهميتها في العمل المدني وفي مجال العمل التطوعي .

ومن خلاصة ما سبق يتحدد مفهوم المجتمع المدني لهذه الدراسة في :

1- أنها مجموعة من المنظمات النقابية ينشأها أفراد المجتمع ويديرونها باستقلال عن الحكومة في أي مجال من المجالات العامة .

2- أنها لا تستهدف تحقيق الربح بل تتجه إلى خدمة أعضاءها والدفاع عن مصالحهم أو خدمة المجتمع الذي توجد فيه .

3- أنها قطاع شريك للحكومة يعمل معها جنبا إلى جنب لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية .

4- يشارك المواطنين في أنشطتها تطوعيا وتدار بطريقة ديمقراطية ولها هيكلها الإداري واستقلالها النسبي عن الحكومة .

(ب) **خصائص المجتمع المدني :**

يميز بعض الباحثين بين الخصائص المادية والخصائص المعنوية والاخلاقية لمنظمات المجتمع المدني ومن الشروط والخصائص المادية :

1- المؤسسات المتعددة :

يستلزم قيام المجتمع المدني وجود مجموعة من المؤسسات التي تعمل في ميادين مختلفة باستقلال عن الدولة مثل الأحزاب السياسية والنقابات والجمعيات العلمية، الثقافية، الخيرية، والمنظمات المهتمة بقضايا معينة كالديمقراطية وحقوق الإنسان وحقوق المرأة والأندية الرياضية الترفيهية وغيرها فالمجتمع المدني ليس كتلة واحدة متجانسة وإنما يتكون من مجموعة تتسم بالتعدد والتنوع ولكنه يهدف إلى تحقيق التوفيق والتراضي بينها .

2- الموارد :

سواء كانت معنوية أومادية من أهم متطلبات قيامه بدوره السياسي والاجتماعي وإدارة علاقاته بالدولة بما يضمن استقلاله في مواجهتها بينما تتحدد الشروط والخصائص المعنوية والأخلاقية في :

1- **الاستقلال** : أي وجود حدود واضحة لتدخل السلطة في المجتمع تحترمها الدولة وتلتزم بها .

2- **الحرية** : فلن يكون للمجتمع المدني وجود دون تمتع الأفراد بحرية الاختيار والتعبير عن الإدارة .

3- **التراضي العام** : فالشروط القانونية لتأسيس الجمعيات إذا تم وضعها بالاتفاق والتراضي كان ذلك دليلاً على توافر الحرية والديمقراطية .

4- **احترام النظم والقانون القائم** : فقيام مجتمع يستلزم دولة قادرة على فرض القواعد القانونية وحماية الحقوق التي ينص عليها الدستور بالنسبة للأفراد والجماعات وقوة المجتمع المدني لا تستغني عن وجود دولة قوية تحكمها سلطة ديمقراطية .

5- **التعبير والتنافس بالوسائل السليمة** : بدءا بالتعبير عن الرأي مرورا بالمطالبة بالتغيير وانتهاء بالاشتراك الفعلي في عملية التغيير .

6- **الشعور الإنتماء بوالمواطنة** : أي إيمان الأفراد لأنهم يتمتعون بهوية مشتركة وأنهم قادرون على الدفاع عنها وحمايتها مقابل أداء واجباتهم والتزاماتهم نحو الدولة .

7- **التسامح** : وهو الذي جعلنا نطلق صفة مدني على المجتمع .

8- **الديمقراطية داخل المجتمع المدني** : أي التنوع والاختلاف داخل الجماعة لابد أن يتم التعامل معه على انه مصدر الثراء يزيد من قوة الجماعة ككل إذا ما سمح له بالتعبير عن نفسه علنا بدلا من كبته أو التظاهر بعدم وجوده .

(جـ) دور منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع:

يمكن تحديد دور منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية في المجتمع فيما يلي :

1- **تقديم الخدمات** ليؤدي التحول إلى نظام السوق إلى استبعاد جزء كبير من القوى الاجتماعية من هيكل الإنتاج حيث يتحول هذا النظام إلى تخفيض العمالة والاتجاه

نحوالاحتكار لتحقيق الربح وتكون النتيجة بالتالي ارتفاع معدلات الفقر وزيادة عدد المحتاجين ومع انكماش دور الدولة في رعاية المواطنين يمكن أن يلجأ قطاع كبير إلى إنشاء المنظمات الأهلية من أجل الحصول على السلع والخدمات بأسعار معقول أو العمل على مواجهة الأسباب الهيكلية للتهميش السياسي والاقتصادي .

2- **تحقيق الديمقراطية والمشاركة السياسية** : حيث يرى الكثير من الباحثين أن هذه التنظيمات إذا توافرت لها الكفاءة والفاعلية قد تكون هي الطريق لتحقيق الديمقراطية الحقيقية التي تقوم على مشاركة الجماهير في التنمية اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وألها أحد المداخل لتعليم الممارسة الديمقراطية حيث ينتج عن انخراط الأفراد في منظمات ذات هياكل واطر مستقرة محددة الهدف ومعتمدة على مبدأ الإدارة الذاتية إيجاد المواطن العضوي الملتزم بقضايا الوطن ، كما ألها تبني القدرة على النقد والمسائلة لصانعي القرار ، أي ألها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي .

3- **المساهمة في التنمية** : حيث أن لمنظمات المجتمع المدني دورا تنمويا في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات لمساندة الحكومة في هذا المجال حيث يشير تقرير البنك الدولي في منطقة الشرق الأوسط سنة 2003 إلى الجهد الكبير الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني فيشتى مجالات الحياة وبخاصة في الجانب الصحي وخدمات البنية الأساسية والمساهمة في برنامج الإصلاح الشامل حيث يعتبر هذا البرنامج وسيلة لتقديم خدمات الرعاية الصحية والعلاجية بمصر فالعمل في مجال التنمية يستلزم موارد بشرية ومادية متميزة وهو أحد مكونات عملية بناء القدرات في منظمات المجتمع المدني .

4- **تحديد المشكلات والحاجات الحقيقية للمواطنين** : حيث تقوم منظمات المجتمع المدني بعمليات التوعية للمواطنين والتعبير عن مطالب وحاجات المواطنين بشكل منظم ومؤثر ، فالأحزاب السياسية والنقابات وغيرها من جماعات الضغط تؤثر بشكل كبر على عملية صنع سياسات الرعاية الاجتماعية فتحدد المشكلات والحاجات وتقترح بدائل السياسة وتجمع ملاحظات الجماهير على السياسة وتحديد المتطلبات للمسئولين وتنتقل المعلومات

عن عمل الحكومية للمواطنين والرأي العام وبعد ذلك من ضرورات صنع سياسات الرعاية الاجتماعية بأسلوب ديمقراطي .

5- **المشاركة في كافة مراحل صنع السياسة** : حيث لا يقتصر دور منظمات المجتمع المدني على المشاركة في رسم السياسات بل لها دورها الهام في كافة مراحل صنع سياسة الرعاية الاجتماعية .

6- **متابعة وتنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية** : حيث تتابع منظمات المجتمع المدني عملية تحقيق سياسات الرعاية الاجتماعية التي تتم من قبل الجهات الحكومية كما أنها تشارك بشكل كبير في تنفيذ هذه السياسات من خلال ما تقدمه من خدمات صحية واجتماعية وإسكانية وتعليمية وغيرها ، وتشارك في تحديد مدى نجاح الجهود التنفيذية حكومية وشعبية في تحقيق أهداف سياسات الرعاية الاجتماعية .

ثانيا : العوامل المؤثرة على استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

(أ) مفهوم الخدمات :

يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تترابط الخدمات الاجتماعية فيما بينها وبين بعضها بحيث تخطط في صورة متناسقة وتكاملة ليكمل بعضها البعض مؤكدا أهمية وضع استراتيجية تحقيق تلك الخدمات التي تستند على مبادئ أهمها مراعاة الظروف والمشكلات المحلية بالإضافة إلى شمول جميع أنواع الخدمات والتنسيق بين تلك الأنواع بما يتماشى مع تحقيق أهداف المجتمع وأهداف المنظمات . كما تعرف الخدمات الاجتماعية بأنها مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد والجماعات ممن هم في حاجة إلى الرعاية المجتمعية والتي تتضمن رفع مستوى معيشتهم من خلال المحافظة على الدخل وتقديم كافة الخدمات الصحية والتعليمية والإسكان .

ويرى ماهر أبو المعاطي أنه عبارة عن البرامج والجهود التي تقدم من خلال المؤسسات الاجتماعية وتسعى تلك البرامج لإشباع الاحتياجات وحل المشكلات إلى جانب مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم الحياتية والاعتماد على أنفسهم وتقوية العلاقات بينهم .

فضلا عن أنها أنشطة متعددة التي تقوم بها المنظمات وتساهم في إشباع الحاجات المادية وغير المادية لفئات المجتمع المختلفة في إطار ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم الخدمات في هذه الدارسة كما يلي :

مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدمها منظمات المجتمع المدني ومن بينها النقابات المهنية لأعضائها . تستهدف هذه البرامج والأنشطة إشباع احتياجات أعضاءها وحل مشكلاتهم ورفع مستوى معيشتهم .

تتنوع هذه البرامج والأنشطة وتتكامل لتشمل الجوانب الاقتصادية والصحية والتعليمية والاجتماعية والترفيهية والثقافية والإسكانية وغيرها .

(ب) مفهوم الاستقلالية :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن الاستقلالية هي خاصية اساسية من الخواص التي يجب أن تتمتع بها منظمات المجتمع المدني بل هي شرط من شروط نشأتها ويعرف قاموس **Longman** الاستقلالية على أنها هي امتلاك القوة لاتخاذ قرارات مستقلة أو بناء قواعد مستقلة وهناك استقلالية اقتصادية واستقلالية سياسية ... إلخ .

إنما يرى قاموس الخدمة الاجتماعية أن الاستقلالية هي الشعور بالقدرة على الاعتماد على النفس والقدرة على إشباع الحاجات والاستقلالية عن سيطرة الآخرين والممارسة الاستقلالية هي الأنشطة المهنية واتخاذ القرارات باستقلالية حيث يؤدي العاملون مستويات من الآداء عن طرق المتابعة الذاتية لأعمالهم وتتأثر الاستقلالية ببعض القوى الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والسياسية والاقتصادية .

ويعرف جاري برودي **Gary Brody** الاستقلالية على أنها قدرة المنظمات على أن تتحرر من الاعتمادية على الدعم الحكومي وتعتمد على نفسها وأن يكون لقيادات هذه المنظمة الخبرات الإدارية القادرة على جعل هذه المنظمات تعتمد على نفسها .

ويرى على ليلة أن الاستقلالية من خصائص منظمات المجتمع المدني وهي التي تؤدي إلى عدم خضوعها للسيطرة من قبل فرد أو مؤسسة أو أي جماعة أخرى وخاصة الاستقلال

المالي والإداري والتنظيمي ، بينما يحدد كل من كارين اشمان وجرافتون هيل Karen Ashman & Grafton Hull أن الاستقلالية تتضمن مساعدة الناس ليعيشوا معتمدين على أنفسهم قدر الإمكان ، وترى ناهد عز الدين أن الاستقلالية في منظمات المجتمع الأهلي هي أن تكون هناك حدود واضحة لتدخل السلطة في المجتمع تحترمها الدولة وتلتزم بها .

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم الاستقلالية في :

1- حرية وقدرة المنظمات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها .

2- القدرة على الاعتماد على الذات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها دون الحاجة إلى مساعدة خارجية تحد من قدرتها .

3- عدم خضوع المنظمات للسيطرة من قبل أي فرد أو جماعة أو حزب من داخلها أو خارجها .

4- الاستقلالية المالية وعدم الاعتماد كليا على الدعم الحكومي .

5- توافر الموارد البشرية بها ذات الفاعلية والكفاءة لقيادة هذه المنظمات .

6- وجود تنظيم إداري داخلي قوي يحترمه الجميع .

ونظرا لتداخل عناصر الاستقلالية السابقة ولترابطها معا ولطبيعة الدراسة استخلصت الباحثة المحاكاة التالية لقياس استقلالية النقابات المهنية كنوع من أنواع منظمات المجتمع المدني :

1- الاستقلالية المالية .

2- الاستقلالية التنظيمية والإدارية .

3- الاستقلالية البشرية

4- الاستقلالية الداخلية والخارجية .

(جـ) العوامل المؤدية إلى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

من العرض السابق لمفهوم الاستقلالية يتضح أن استقلالية منظمات المجتمع المدني تتضح في قدرتها على الاعتماد على نفسها (دون الخضوع لضغوط داخلية أو خارجية) في تقديم خدماتها إلا أن الكثير من منظمات المجتمع المدني قد لا يتوافر لها تلك القدرة على الاعتماد على الذات والحرية في تقديم خدماتها لتأثير بعض العوامل الداخلية والخارجية عليها وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل :

1. العوامل المالية :

يعتبر التمويل من أهم القضايا المؤثره في منظمات المجتمع المدني في كل مرحلة بداية من نشاط المنظمة وطيلة حياتها ونشاطها ، فبدون توافر المصادر المالية التي توفر تكاليف الإنشاء والحصول على المقر والإنفاق على المشروع والخدمات ودفع أجور العاملين وغير ذلك من النفقات لا يمكن للمنظمة أن تقوم وأن تحقق أهدافها ، لذلك يرتبط التمويل بعلاقة تلك المنظمات بالحكومة سواء على مستوى الدعم أو وضع القوانين المنظمة له كما يرتبط بالعلاقة مع الجهات الأجنبية في إطار ثنائية الحاجة/الاستقلال .

كذلك يرتبط التمويل بعلاقة المنظمة بالفئات المستفيدة واحتياجاتها كما يرتبط التمويل تأثيرا وتأثيرا بمستوى تطوري للبناء المؤسسي للمنظمة ومدى توافر القدرات والمهارات المتعلقة بالتخطيط الإداري والمتابعة والقدرات التسويقية والمحاسبية ومهارات الاتصال وتعبئة الموارد .

وأن عدم كفاية الأموال التي تطلبها عملية تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني يجعلها عرضة للتأثير بالمانحين تحت صيغة تمويل المشروعات وبخاصة مع زيادة تركيز المانحين الأجانب على دعم المنظمات غير الحكومية مؤخرا ويساعد على خلق نوع من الاعتمادية على تمويل المانحين مما يؤثر على استقلالية المنظمة في اتخاذ قراراتها .

ومما سبق يتضح أن العوامل المالية تتضمن ما يلي :

1- توافر المال اللازم لاستمرار نشاط المنظمة .

2- الدعم الحكومي والاجنبي المالي للمنظمة .

3- القوانين والقرارات المنظمة للوضع المالي .

4- مدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمنظمة.

2ـ القدرات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني :

إن العمل في مجال التنمية يستلزم توافر موارد بشرية ومادية متميزة وهو أحد مكونات عملية بناء القدرات ، كما أن تنمية الموارد البشرية هي أحد عناصر القدرات التنظيمية الهامة كما أن للتعليم والتدريب دورا هاما يزيد من مقدرة العاملين بالمنظمة وكفاءقم . ومما يزيد من مشكلة البناء الإداري والمؤسسي لمنظمات المجتمع المدني أن العمل فيها يرتبط بأشخاص معينين على نماذج وسجلات موحدة تطلبها جهة الإدارة ولم يصبها التطوير منذ عشرات السنين وذلك على الرغم من أن علم الإدارة قد تطور ميدانيا وبحثيا ومستقلا تناول إدارة المنظمات غير الحكومية ، وقضية تحديث النظم الإدارية والبناء المؤسسي تتطلب توفير الكفاءات البشرية والقدرات الفنية وتحديث اللوائح الإدارية وتوفير التسهيلات التكنولوجية لتحقق كفاءة نظم الاتصال الحديثة .

ومن المشاكل التي تؤثر على قدرة منظمات المجتمع المدني على التعامل مع المشكلات والاحتياجات عدم توافر خبرات البحث الاجتماعي لدى العاملين فيها في معظم الأحيان على الرغم من أهميتها لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي والسبل الملائمة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا للتعامل معها وأن غياب هذه القدرات يؤثر على استقلالية تلك المنظمات في اتخاذ القرارات والتخطيط لتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها :

ومما سبق يتضح أن القدرات التنظيمية تتضمن ما يلي :

1- توافر الكوادر البشرية المدربة والقادرة على إدارة المنظمة بكفاءة .

2- توافر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية .

3- وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المنظمة .

4- وجود تسهيلات تكنولوجية ونظم معلومات وقاعدة بيانات حديثة تساعد على أداء الأنشطة المختلفة .

3ـ نوعية البيئة والثقافة التي تعمل في إطارها المنظمات :

إن توافر ثقافة وبيئة محفزة لعمل منظمات المجتمع المدين تؤدي إلى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها حيث الثقافة السائدة بما تتضمنه من مفاهيم ومعتقدات وممارسات في عملية اتخاذ القرار بمنظمات المجتمع المدني في التخطيط لتقديم خدماتها وتحقق أهدافها ، كما أن وجدود بيئة قانونية محفزة على وجود تلك المنظمات ومدى وجود مناخ عام يهيء لنشوء وعمل تلك المنظمات يؤدي إلى تعاظم دور منظمات المجتمع فالأمر يتطلب وجود ثقافة مدنية في المجتمع .

وتتكون عناصر هذه الثقافة المدنية من :

أ – **الاتجاه نحو العمل التطوعي** : فبدون التطوع والمتطوعين لا يمكن أن تنشأ منظمات المجتمع المدني ، ويلعب الوازع الديني والإنساني والاجتماعي دورا هاما في تشجيع التطوع بيد أن العمل التطوعي ليس مجرد عضوية في المنظمات وتسديد الاشتراكات ولكنه قدرة على تعبئة جهود المجتمع لمواجهة قضاياه فالتطوع يكرس قيم التكافل والعطاء وقيم المشاركة والإحساس بالمسئولية الجماعية والتضامن .

ب– **الشعور بالإنتماء والموطنة** : حيث يؤدي التطوع إلى وجود قيمة الشعور بالإنتماء للوطن وأعضاء المجتمع مما يدفع إلى مزيد من المشاركة والتطوع ، وتعبر المواطنة عن الحقوق والالتزامات على عضوية الفرد في المجتمع والتي يتساوى فيها المواطنين في جميع الحقوق فهي مصدر أيضا للشعور بالولاء والإنتماء لدى الفرد ويشجعه ذلك على الاهتمام بالشئون العامة .

جـ – **تقدير التنوع والاختلاف الإنساني** : بمعنى تقبل الاختلافات الثقافية والعرقية والسلالية واحترامها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التنشئة والتربية التي ترتكز على المعرفة والانفتاح والتواصل وحرية الفكر والعقيدة واحترام الرأي الآخر .

د – **الشفافية والوضح** : وهذا يعني الصدق والإعلان عن الأنشطة والخدمات والأهداف ومصادر التمويل وفتح أبواب المؤسسة أمام الجميع وهذه المكونات الثقافية يجب أن تسود في المجتمع على مستوى المواطنين ومستوى الدولة ككل .

هـ – القوانين واللوائح المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني : فالمنظمات تمارس عملها في إطار من القانون وتعمل من خلاله وليس لها أن تخالفه ، فعندما تتوافر البيئة القانونية التي تسهل إنشاء منظمات المجتمع المدني وإرادتها كذلك سبل تطويرها وأداء نشاطها وحصولها على المال اللازم لإدارة نشاطها وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك إلى نمو منظمات المجتمع المدني وتسهيل عملها في المجتمع .

4ـ الديمقراطية وحرية المناقشات في منظمات المجتمع المدني :

هناك صلة قوية بين المجتمع المدني والتحول الديمقراطي حيث نلاحظ أن منظمات المجتمع المدني من أهم قنوات المشاركة الشعبية لذلك تعتبر الديمقراطية مكونا أساسيا لآليات عمل هذه المؤسسات في الداخل وتقاس الديمقراطية داخل منظمات المجتمع المدني على أساس عدة مؤشرات أهمها .

أ – طريقة وصول المسئولون فيها إلى مناصبهم ويعتبر الانتخاب هو الوسيلة الديمقراطية التي تحقق قدرة الأعضاء على اختيار من ينوب عنهم .

ب– معدل دوران السلطة في مراكز اتخاذ القرار ويتحدد ذلك بعدد السنوات التي يقيمها المسئول في منصبة ، وبالتالي بعدد المسئولين اللذين تعاقبوا على ذلك المنصف .

جـ – متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة فكلما زاد عدد الأعضاء كلما تعددت الآراء بمعنى زيادة المشاركة في صنع القرار مما يوسع فرص الاختيار الذي هو جوهر الديمقراطية ويضاف إلى ذلك عدد اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

د – الحرية في المناقشات داخل المجتمع المدني سواء المناقشات التي تتم في الجمعيات العمومية أو داخل مجلس الإدارة حيث يعبر كل عضو عن رأيه مجردا من أي ضغوط عليه ، كذلك عدد مرات تشكيل اللجان المختلفة وكيفية اختيار اعضائها يعكس مدى الحرية والديمقراطية بالمنظمة .

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً : فروض الدراسة :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة أمكن للباحثه وضع الفروض التالية :

الفرض الاول : من المتوقع أن تكون استقلالية منظمات المجتمع المدين في تقديم خدماتها ضعيفا .

الفرض الثاني : من المتوقع أن يتباين تأثير بعض العوامل عن غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية والاجتماعية للمسئولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

الفرض الرابع : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إخصائية بين بعض العوامل المهية للمسئولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

ثانيا : نوع الدراسة ومدخلها المنهجي :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها أنسب أنواع الدراسات ملائمة لطبيعة الظاهرة المدروسة حيث يتضمن هذا النوع من الدراسات دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة الناس أو الأوضاع والتعامل مع المتغيرات التؤ تؤثر على الظاهرة المدروسة ، كما أن هذه الدراسة تتضمن اختبار فروض علاقية .

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بطريق الحصر الشامل للمسئولين عن منظمات المجتمع المدني باعتباره نسب المناهج في هذه الدراسات .

ثالثا : إداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية هي مقياس استقلالية منظمات المجتمع المدني وقد قامت الباحثة بتصميمه وفقا للخطوات التالية :

1ـ تحديد موضوع القياس ومتغيراته الرئيسية :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وخبرة الباحثة قامت الباحثة بتحديد موضوع القياس في استقلالية منظمات المجتمع المدني وأيضا تحددي متغيرات الاستقلالية في أربعة محكات أساسية هي :

أ – الاستقلالية المالية .

ب– الاستقلالية التنظيمية والإدارية .

جـ – الاستقلالية البشرية .

د – السيطرة الداخلية والخارجية .

2ـ تحديد عبارات المقياس :

قامت الباحثة بجمع عدد كبير من العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد المقياس تمثل كل منها بعض المواقف السلوكية أوالآراء التي ترتبط بكل بعد من الأبعاد وبلغ عدد العبارات الكلية 64 عبارة بواقع 16 عبارة لكل بعد من أبعاد المقياس .

3ـ مرحلة تحكيم المقياس :

حيث تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد 10 من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية والبحث الاجتماعي وبعض الخبراء في الميدان وطلب منهم تحكيم المقياس من حيث :

أ – مدى ارتباط العبارة بالبعد من حيث الصياغة المضمون .

ب– حذف وإضافة بعض العبارات على المقياس .

وفي ضوء هذا التحكيم قامت الباحثة بحذف بعض العبارات وإضافة بعض العبارات الأخرى التي اتفق عليها 80٪ من المحكمين .

4ـ مرحلة إعداد المقياس في صورته النهائية

اسفر التحكيم عن صياغة المقياس في 4 محكات تضمن كل محك 12 عبارة ليبلغ عدد عبارات المقياس 48 عبارة قامت الباحثة بوضع تدرج ثلاثي هي نعم ، إلى حد ما ، لا ،

ولتصحيح المقياس اعطيت لكل استجابة من الاستجابات وزنا بحيث يعطي نعم ثلاث دراجات ، إلى حد ما درجتان ، لا درجة واحدة بالنسبة للعبارات الإيجابية ، والعكس بالنسبة للعبارات السلبية ،وهكذا تم وضع المقياس في صورته النهائية .

5ـ مرحلة إجراء ثبات وصدق المقياس :

أ – ثبات المقياس اعتمدت الباحثة على طريقة اعادة الاختيار للتأكد من ثبات المقياس حيث قامت بتطبيقه على عدد **10** من المسئولين عن منظمات المجتمع المدني وبعد فترة عشرة أيام قامت بإعادة تطبيقه عليهم مرة أخرى ثم قامت بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين عن طريق المعادلة التالية .

$$\text{ر} = \frac{\text{مجـ س ص} = \dfrac{\text{مجـ س} \times \text{مجـ ص}}{\text{ن}}}{\sqrt{\left(\text{مج س}2 - (\text{مجـ س})^2\right)\quad \dfrac{(\text{مجـ ص})^2}{\text{ن}}}}$$

والجدول التالي يوضح ثبات المقياس :

جدول رقم (**1**) يوضح معاملات ثبات المقياس

متغيرات المقياس	قيمة ر المحسوبة	قيمة ر الدولية	الدلالة
الاستقلالية المالية	**0.80**	**0.632**	دال إحصائيا
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	**0.79**	**0.632**	دال إحصائيا
الاستقلالية البشرية	**0.76**	**0.632**	دال إحصائيا
السيطرة الداخلية والخارجية	**0.78**	**0.632**	دال إحصائيا
الدرجة الكلية للمقياسذ	**0.78**	**0.632**	دال إحصائيا

ومن الجدول السابق يتضح أن معدلات الثبات دالة إحصائيا مما يعني ثبات المقياس.

ب- صدق المقياس : رغم أن الباحثة لجأت إلى الصدق الظاهري على صحة المقياس بعرضه على المحكمين قامت أيضا بحساب الصدق الذاتي كما يلي :

جدول رقم (2) يوضح معاملات الصدق الذاتي للمقياس

متغيرات المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستقلالية المالية	80	0.89
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	0.79	0.89
الاستقلالية البشرية	0.76	0.87
السيطرة الداخلية والخارجية	0.78	0.88
الدرجة الكلية للمقياس	0.78	0.88

ومن الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق الذاتي للمقياس مرتفعة مما يدل على صدقه.

مجالات الدراسة :

أ - **المجال المكاني** : تم تطبيق هذه الدراسة على النقابات المهنية كإحدى نوعيات منظمات المجتمع المدني وتم التطبيق على النقابات الأساسية بالقاهرة .

ب- **المجال البشري** : تم اختيار المجال البشري على عدة مراحل

المرحلة الاولى : سحب عينة من النقابات المهنية والرئيسية بالطريقة العشوائية البسيطة قدرها ثلاث نقابات مهنية من بين النقابات المهنية بعد استبعاد النقابات التي ليست لها مجالس لإدارتها وموضوعة تحت الحراسة القضائية .

المرحلة الثانية : تم اختيار كل أعضاء مجالس إدارة النقابات المختارة وهي نقابة المهن الاجتماعية ونقابة المحامين والنقابة العامة للتجاريين ، وبلغ عددهم 78 عضوا لم يتم جمع

البيانات وبطبيق المقياس إلا على 62 عضوا فقط من كل هذه النقابات وفيما يلي جدول يوضح إطار المعاينة والعينة المختارة .

الجدول رقم (3) يوضح إطار المعاينة والعينة المختارة

اسماء النقابات	النقابة المختارة	عدد الأعضاء
المهندسين (تحت الحراسة)		
المحامين	√	24
الأطباء		
التجاريين	√	39
أطباء الأسنان		
الأطباء البيطريين		
الصحفيين		
الزراعيين		
المعلمين		
التطبيقيين		
المهن الاجتماعية	√	15
المجموع	3	78

جـ - **المجال الزمني** : تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من **2006/10/1** إلى **2007/1/1**

جدول رقم (4) يوضح خصائص عينة الدراسة

الخصائص	العدد	النسبة ٪
(أ) النوع		
1- ذكر	60	96.7
2- أنثى	2	3.3
(ب) السن		

1- 30 سنة .	9	14.6
2- 40 سنة .	25	40.3
3- 50 سنة .	17	27.4
4- 60 سنة فأكثر .	11	17.7
(جـ) المؤهل		
1- جامعي	26	41.9
2- فوق جامعي	36	58.1
د – نوعية العمل خارج النقابة		
1- حكومي	19	30.6
2- حر	43	69.4
هـ – الحالة الاجتماعية		
1- أعزب	2	3.3
2- متزوج	49	79.0
3- أرمل	8	12.9
4- مطلق	3	4.8
و الموقع بالنقابة		
1- موقع قيادي	33	53.2
2- عضو	29	46.8
ز – مدة العضوية بالنقابة		
1- أقل من 5 سنوات	10	16.1
2- 5 سنوات	14	22.6
3- 10 سنوات	18	29.0
4- 15 سنة فأكثر	20	32.3
ح –نوعية النقابة		
1- نقابة المهن الاجتماعية	12	19.4
2- نقابة التجاريين	31	50.0
3- نقابة المحامين	19	30.0

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن نسبة 96.7٪ من أعضاء النقابات من الذكور ، وقد يرجع ذلك إلى أن العمل النقابي لازال يسيطر عليه الرجال نتيجة لثقافة المجتمع وأن النسبة الغالبة من السن هي الفئة العمرية من 40 – 50 سنة ، وقد يرجع ذلك إلى توافر الخبرة والقدرة على قيادة العمل التطوعي في المجتمع وأن نسبة 58.1٪ الحاصلون على مؤهل فوق الجامعي سواء كان دبلوم دراسات عليا أو ما جستير أو دكتوراه ، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤهل الفوق يعطي مكانة للمرشح داخل النقابة . فضلا عن أن العمل الحر يحتل المرتبة المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النقابات المدروسة حيث أن معظم أعضاء نقابات المحاميين والتجاريين من أصحاب العمل الحر والغالبية العظمى منهم متزوجين وهي الطبيعة العامة لمجتمعنا ، كما مثل منهم نسبة 53.2٪ عضوا يشغل مناصب قيادية مثل نقيب ، أمين عام ، أمين صندوق، رئيس لجنة ، عضو وكان أكثر سنوات العضوية 15 سنة فأكثر .

نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض :

جدول رقم (5) يوضح درجات المبحوثين على مؤشر الاستقلالية المالية ن = 62

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
تعتمد النقابة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها	36	12	14	146	2.35	4
الدعم المالي الحكومي لا غنى عنه لتنفيذ خدمات النقابة	34	16	22	122	1.96	9
تمثل القروض والمنح الأجنبية عنصرا هاما في تمويل خدمات النقابة	10	5	47	161	2.59	1
تبرعات أفراد المجتمع تساهم في تنفيذ أغراض النقابة	28	12	22	118	1.9	11
اشتراكات الأعضاء تمثل عصب التمويل	28	16	8	154	2.48	2

يوجد بالنقابة إدارة مالية على درجة كفاءة عالية	22	25	15	131	2.11	7
ينظم العمل المالي في النقابة لائحة واضحة للجميع	21	20	21	124	2.0	8
تعاني المنظمة من نقص في تمويل خدماتها	36	14	12	100	1.61	12
تعتمد النقابة في تحقيق أهدافها على اشتراكات أعضائها	23	26	13	147	2.37	3
يتم إعداد ميزانية النقابة بواسطة أعضاء متخصصين	25	25	12	132	2.12	6
اعضاء مجلس الإدارة يسعون لزيادة الدعم المالي للنقابة ذاتيا	32	14	16	140	2.25	5
الميزانية المالية تكفي لتنفيذ خدمات النقابة	18	21	23	119	1.91	10
مجموع	313	206	225	1594	-	-
متوسط	26.1	17.2	18.7	134.8	2.17	
النسبة	42.1	27.7	20.1			
الدرجة النسبية لقياس البعد	72٪					

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني على متغير الاستقلالية المالية في درجة مرتفعة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبق الدراسة عليها) على مؤشر الاستقلالية المالية 72٪ كما بلغ المتوسط الوزني لدرجات المبحوثين على هذا المؤشر 134.8 بمتوسط حسابي قدره 2.17 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ما أجابوا على عبارات هذه المؤشر بالموافقة بلغت 42.1٪ وبالموافقى إلى حد ما 27.7٪ ، بينما بلغت نسبة لمن لم يوافقوا على عبارات هذا البعد 30.1٪ .وكانت أكثر العبارات تأثيرا إيجابيا هي العيارات أرقام 3 ، 5 ، 9 ، 1 وهي

العبارات التي تتعلق بعدم اعتماد النقابات على المنح والقروض الأجنبية ، وأن اشتراكات الأعضاء تمثل عصب ميزانية النقابة ، وأن النقابة تعتمد على تحقيق أهدافها على التمويل الذاتي من اشتراكات الأعضاء وأنها تعتمد مواردها الذاتية في تحقيق أهدافها .وكانت أكثر العبارات تأثيرا سلبيا هي العبارات أرقام 8 ، 4 ، 12 ، 2 وهي العبارات التي تتعلق بمعاناة النقابة من نقص في تمويلها وتبرعات أفراد المجتمع تساهم في تنفيذ أغراض النقابة ، وأن الميزانية لا تكفي أنشطة النقابة وأن الدعم الحكومي لا غنى عنه لتنفيذ أنشطة النقابة . ومما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية المالية للنقابات في تقديم خدماتها هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (6) يوضح درجات المبحوثين على مؤشر الاستقلالية التنظيمية والإدارية

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
توافر خبرات إدارية لأعضاء مجلس الإدارة	37	13	12	149	2.4	4
توجد لوائح منظمة للعمل داخل النقابة	35	15	12	148	2.37	5
يتم تقديم الخدمات للأعضاء حسب رؤية المسئولين بالنقابة	25	17	20	129	2.08	6
تعاني النقابة من نقص في العدد الكافي والكفء من العاملين في النقابة	27	20	15	112	1.58	10
الجهات الإدارية تسلط في تفتيشها على النقابة	38	12	12	98	1.28	11
القوانين واللوائح الحكومية تعرقل سير العمل بالنقابة	47	13	2	79	1.387	12
توافر بالمنظمة التسهيلات التكنولوجية اللازمة لحسن سير العمل بها	22	10	30	116	1.96	9
تعاني النقابة من افتقادها لوجود قاعدة بيانات بها	26	14	22	120	1.96	8

تواجه المنظمة صعوبة في تغيير لوائحها وإجرائتها أو تعديلها	22	20	20	122	2.96	7
يتم تحديث قاعدة البيانات والمعلومات بالنقابة باستمرار	37	23	2	161	2.59	1
تحدد الجهات الحكومية للنقابة ميادين نشاطها .	12	16	38	155	2.5	3
للنقابة تنظيم إدارة كفء يساهم في تحديد أهدافها	34	18	10	158	2.54	2
مجموع	362	191	195	1546	–	–
متوسط	30.1	15.8	16.1	128.8	2.07	
النسبة	48.5	25.5	26.0			
الدرجة النسبية لقياس البعد	٪69					

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) هي من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس الاستقلالية التنظيمية والإدارية **69٪**، كما بلغ المتوسط الوزني **128.8** . والمتوسط الحسابي **2.07** . ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بالموافقة بلغت **48.5٪** وبالموافقة إلى حد ما **25.5٪** ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين **26.0٪** .

وكانت أكثر العبارات تأثيرا في استقلالية هذا المؤشر هي العبارات أرقام **10** ، **12** ، **11** ، **1** وهي العبارات التي تتعلق بمعرفة القوانين واللوائح الحكومية لسير العمل بالنقابة ، وأن الجهات الإدارية تسلط في تفتيشها وإشرافها على النقابة ومعاناة النقابة من قلة العدد الكافي والكفء من العاملين وعدم توافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهل العمل بالنقابة ومما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية الإدارية والتنظيمية للنقابات في تقديم خدماتها هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (7) يوضح درجات المبحوثين على متغير الاستقلالية البشرية

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بسهولة .	17	26	16	122	1.96	10
النصاب القانوني للجمعية العمومية يكتمل بسهولة	26	12	24	96	1.54	12
توجد صعوبة في إجراء التجديد الثلثي لأعضاء المجلس	14	18	30	140	2.25	7
يوجد عدد كاف من اللجان لتحقيق اغراض النقابة	45	15	2	167	2.69	1
يتوافر بالنقابة الخبراء في كافة انشطتها	37	25	-	161	2.59	
توجد صعوبة في الحصول على المتطوعين اللازمين لعمل النقابة	35	22	7	100	1.61	1
يودي المتطوعون عملهم بالنقابة بالتزام وجدية .	26	18	18	132	2.12	9
يودي المتطوعون عملهم بالنقابة بالتزام وجدية .	29	13	20	133	2.14	8
يتم تدريب العاملين بالنقابة على أنشطتها .	41	12	9	156	2.51	4
تسابق أعضاء مجلس الإدارة لخدمة أعضاء النقابة	46	14	2	164	2.64	2
يعمل الخبراء جنبا إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق الأهداف	32	17	13	143	2.3	6
يتوافر عدد مناسب من العاملين في النقابة	31	20	11	144	2.32	5

مجموع	389	212	155	1631	-	-
متوسط	22.4	17.7	12.9	135.9	2.19	
النسبة	52.2	28.4	19.3			
الدرجة النسبية لقياس البعد	%73					

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبي الدراسة عليها) هي من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس مؤشر الاستقلالية البشرية **73٪** ، وبلغ المتوسط الوزني **135.9** والمتوسط المرجع **2.19** ومما يؤكد أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بالموافقة بلغت **52.3٪** وبالموافقة إلى حد ما **28.4٪** وبعدم الموافقة **19.3٪** .

وكانت أكثر العبارات تأثيرا إيجابيا في استقلالية هذا المؤشر هي العبارات (**4،10،5،9**) ارات التي بتعلق بوجود عدد كاف من اللجان لتحقيق أنشطة النقابة وأهدافها وعمل الخبراء جنبا إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أهداف النقابة وتوافر الخبراء في النقابة في كافة أنشطتها وتسابق أعضاء مجلس الإدارة لخدمة النقابة .

بينما كانت أكثر العبارات تأثيرا سلبيا في هذا المؤشر هي العبارات ارقام (**6 . 10 ، 7 .2**) وهي العبارات التي تتعلق باكتمال النصاب القانوني للنقابة بصعوبة ووجود صعوبة في الحصول على المتطوعين للعمل في النقابة وعدم انتخاب اعضاء مجلس النقابة بسهولة .

ومن ما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية الإدارية والتنظيمية للنقابات هي درجة مرتفعة .

جدول رقم (8) يوضح درجات المبحوثين على متغير السيطرة الداخلية والخارجية

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
يتم اتخاذ القرارات بعد مناقشات موسعة بين الأعضاء	35	15	12	147	2.37	3
تصدر القرارات بالنقاب بالأغلبية المطلقة	36	14	12	144	2.32	4
ينفرد بعض أعضاء مجلس النقابة باتخاذ القرارات	23	23	16	117	1.08	7
تعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح	28	14	20	152	2.45	2
يتم تبادل المراكز الهامة في النقابة بين الأعضاء	4	16	42	86	1.38	13
المناصب الإدارية بالنقابة يحتكرها بعض الأشخاص	25	34	13	112	1.78	9
يحترم مجلس النقابة القوانين واللوائح المنظمة للعمل	36	24	2	158	2.54	1
يسيطر بعض الأفراد من خارج النقابة على قراراتها	39	12	11	96	1.54	11
بعض الأعضاء من انتماءات معينة يوجهون النقابة لتحقيق أهدافهم	31	19	12	105	1.69	10
يسيطر أحد الأحزاب على إدارة النقابة	25	12	25	124	2.0	5
يربط بعض الأعضاء قراراتهم بالاتجاهات الحكومية	26	20	16	114	1.83	8
يتدخل بعض الوزراء لتعديل قرارات مجلس النقابة	14	20	28	118	1.9	6

مجموع	322	213	209	1473	-	-
متوسط	26.8	17.8	17.4	122.7	1.98	
النسبة	43.0	28.9	28.1			
الدرجة النسبية لقياس البعد	%66.1					

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) على مؤشر السيطرة الداخلية هي درجة متوسطة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذا البعد **66.1**٪ وبلغمتوسط مجموع الوزن **132.7** ، والمتوسط الحسابي **1.98** .

ومما يؤكد ذلك نسبة من أجابوا بالموافقة على عبارات هذا المؤشر بلغت **43**٪ وبالموافقة إلى حد ما **28.9**٪ وبعدم الموافقة **28.1**٪ .

وكانت أكثر العبارات تأثيرا إيجابيا في استقلالية هذا المؤشر العبارات أرقام (**7** ، **4** ، **1** ، **2**) وهي العبارات التي تتعلق باحترام مجلس النقابة باللوائح والقرارات المنظمات لعمل النقابة وعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح واتخاذ القرارات بعد مناقشة موسعة ، وأن القرارات تصدر بالأغلبية المطلقة .

وكانت أكثر العبارات تأثيرا سلبيا على استقلالية هذا المؤشر هي العبارات أرقام (**5** ، **8** ، **9** ، **6**) وهي العبارات التي تتعلق بعدم تبادل المراكز الهامة في النقابة بين الأعضاء وسيطرة بعض الأفراد من خارج النقابة على قرارها وأن بعض الأعضاء من انتماءات يوجهون قرارها وأن المناصب الإدارية بالنقابة يحتكرها بعض الأشخاص .

ومما سبق نستنتج أن درجة الاستقلالية على مؤشر السيطرة الداخلية والخارجية للنقابة هي درجة متوسطة .

جدول رقم (9)

يوضح درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني على متغيرات القياس وعلى القياس ككل

المتغير	الدرجة النسبية للبعد	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
الاستقلالية المالية	٪72	1594	2.17	2
الاستقلالية التنظيمية والإدارية	٪69	1546	2.07	3
الاستقلالية البشرية	٪73	1631	2.19	1
السيطرة الداخلية والخارجية	٪66	1473	1.98	4
المقياس ككل	٪70	1559	2.1	

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن درجة استقلالية منظمات المجتمع المدني (النقابات التي تم تطبيق الدراسة عليها) على مقياس الاستقلالية هي من النوع المرتفع حيث بلغت درجة النسبة للاستقلالية على المقياس ككل **70٪** بمجموع أوزان قدره **1559** ومتوسط مرجح قدره **2.15** .

ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الأول للدراسة ومؤداه : من المتوقع أن تكون درجة بالاستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها هي درجة ضعيفة .

وأن العوامل المرتبطة بالاستقلالية البشرية من حيث توافر العنصر البشري والخبرات والمتطوعين والتسهيلات التكنولوجية ووجود تنظيم إداري واحترام اللوائح والقوانين حصلت على المرتبة الأولى من بين العوامل المؤثرة في استقلالية منظمات المجتمع المدني .

وأن العوامل المرتبطة بالاستقلالية المالية من حيث الاعتماد على التمويل الذاتي وعلى اشتراكات الأعضاء وتنظيم العمل المالي من النقابة ، والاعتماد على الموارد الذاتية التي حصلت على المرتبة الثانية .

وأن العوامل المرتبطة باستقلالية التنظيمية والإدارية من حيث توافر الخبرات الإدارية وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات ووجود جهاز إداري كفء احتلت المرتبة الثالثة .

بينما العوامل المرتبطة بالتحرر من السيطرة الداخلية والخارجية على أعمال النقابة والمرتبطة باحترام مجلس النقابة اللوائح والقرارات المنظمة للعمل وعرض الموضوعات على المجلس بشفافية ووضوح واتخاذ القرارات بالأغلبية احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الثاني للدراسة ومؤداه : من المتوقع أن يتباين تأثير بعض عن غيرها في استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

جدول رقم (10)

يوضح العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاجتماعية لعضو النقابة ورأيه في مدى استقلالية النقابة في تقديم خدماتها

المتغير	كا2	كا2 الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
السن	12.8	16.812	6	0.01	غير دال
النوع	4.9	9.310	2	0.01	غير دال
المؤهل	18.6	9.310	2	0.01	دال
العمل خارج النقابة	16.6	9.310	2	0.01	دال
الحالة الاجتماعية	8.4	16.812	6	0.01	غير دال

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن هناك بعض العوامل والمتغيرات الشخصية والاجتماعية لعضو النقابة لها تأثير في رأي مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها حيث يوضح الجدول أن كل من العوامل المرتبطة بعمل عضو النقابة خارج النقابة سواء كان عمل حكومي أو عمل حر عامل مؤثر لصالح من يعمل في عمل حر ، كذلك عامل نوع المؤهل فوق الجامعي عامل مؤثر لصالح الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي . بينما العوامل المرتبطة بالنوع والسن والحالة الاجتماعية هي عوامل غير مؤثرة .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الثالث للدراسة ومؤداه ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية الاجماعية للمسئولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

جدول رقم (11)

يوضح العلاقة بين بعض المتغيرات النقابية لعضو النقابة ورأيه في مدى استقلالية النقابة في تقديم خدماتها

المتغير	كا2	كا2 الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الد'
الموقع بالنقابة	18.6	13.277	2	0.01	دال
مدة العضوية بالنقابة	22.2	16.812	6	0.01	دال
نوعية النقابة	16.5	13.277	4	0.01	دال
مدة تأسيس النقابة	6.8	13.277	4	0.01	غير دال

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المهنية المرتبطة بعضو النقابة مثل مدة العضوية بالنقابة لصالح الأعضاء الأقدم عضوية ، والموقع الوظيفي بالنقابة سواء نقيب أو أمين عام أو أمين صندوق أو رئيس لجنة أو عضو لصالح من يشغل منصبا إداريا في النقابة ، كذلك نوعية النقابة هي عوامل مؤثرة في مدى استقلالية النقابة في تقديم خدماتها لصالح نقابة المحامين بينما عامل مدى تأسيس النقابة عامل غير مؤثر .

ومما سبق نستنتج صحة الفرض الرئيسي الرابع للدراسة ومؤداه ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعض العوامل البيئية للمسئولين عن منظمات المجتمع المدني وإقرارهم باستقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها .

مناقشة نتائج الدراسة :

أولا : اتضح من نتائج الدراسة أن هناك عوامل تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني وكانت أول هذه العوامل هي وجود سيطرة داخلية وخارجية على تقديم الخدمات داخل هذه المنظمات يليها العوامل التنظيمية والإدارية ثم العوامل المالية وأخيراً العوامل البشرية وفيما يلي مناقشة لهذه العوامل .

1- تمثلت العوامل المرتبطة بالسيطرة الداخلية والخارجية في سيطرة بعض الأفراد أو المنظمات خارج المنظمة على تقديم خدماتها كذلك الضغوط السياسية وجماعات المصالح يؤثرون بنفوذهم على تقديم الخدمات في المنظمات الخدمية وتتفق هذه النتائج مع دراسة بول وابريل **Paul & April** في أن الاحزاب السياسية وجماعات المصلاح تؤثر على سياسيات منظمات المجتمع المدني .

2- تمثلت العوامل المرتبطة بالجوانب التنظيمية والإدارية لمنظمات المجتمع المدني والتي تحد من استقلاليتها في عدم مسايرة اللوائح والقوانين الحكومية لسير العمل بالمنظمات ومعاناتها من قلة العدد الكافي والكفء من العاملين بالنقابة وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من وجدى بركات من أن منظمات المجتمع المدني تفتقر إلى المنهجية العلمية في عملياتها الإدارية وأن العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات في هذه المنظمات تمثلت في مدى توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة واتفقت معها دراسة جون ليسيرو **John Lucero** من أن استقلالية منظمات المجتمع المدني تتأثر في تقديم خدماتها بتوافر المواد التكنولوجية والتنظيمية كذلك دراسة كيلي اليزابيث **Kiley Erin Eilzabeth** من أن الاستقلالية تتأثر بالعوامل التنظيمية والإدارية .

3- تمثلت العوامل المالية التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في معاناة هذه المنظمات من نقص التمويل وعدم كفاية الميزانية لأنشطة النقابة وأن هذه المنظمات من نقص التمويل وعدم كفاية الميزانية لأنشطة النقابة وأن الدعم الحكومي لا يغنى عنه لتنفيذ أغراض النقابات وأنشطتها وتتفق هذه النتائج مع

دراسة سالازار Salazar مع أن توافر التمويل اللازم يؤدي إلى زيادة الفرص لتقديم خدمات أفضل لتلبية احتياجات المنظمات بموارد التمويل الحكومي ولمزيد من الاستقلالية يجب أن تتحرر من الدعم الحكومي وتعتمد على نفسها وكذلك أيدتها دراسة كولدين كوربت Coludin Corbett أن استقلالية المؤسسة في تقديم خدماتها وفي أدائها بناء على اعتمادها على التمويل .

4- تمثلت العوامل البشرية التي تحد من استقلالية منظمات المجتمع المدني في اكتمال النصاب القانوني للمنظمات بصعوبة ، ووجود صعوبة في الحصول على المتطوعين وعدم توافر الخبرات الإدارية المدربة واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل مندراسة أودراتي ويلنجتون Odarety Wellington من حيث أن من بين الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني عدم وجود الخبراء بها كذلك دراسة سالازار Salazar مع أن وجود خبرات إدارية ماهرة تجعل منظمات المجتمع المدني تعتمد على نفسه كذلك دراسة أنا جورجيفيا Gueorguieva مع أن توافر الإداريين الخبراء في المنظمات غير الحكومية يؤدي إلى استقلاليتها في تقديم الخدمات لأعضائها .

ثانيا : توصلت الدراسة إلى هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بأعضاء مجالس إدارات منظمات المجتمع المدني تؤثر في رأيهم في مدى استقلالية منظمات المجتمع المدني وقد تمثلت هذه العوامل في طبيعة المؤهل جامعي أم فوق جامعي كذلك العمل خارج النقابة عمل حكومي أو عمل غير حكومي كذلك مدة العضوية بالنقابة والموقع الذي يشغله العضو بالنقابة ونوعية واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من تومبسون إيزاك من أن العوامل الثقافية تؤثر على تقديم الخدمات في المنظمات كذلك دراسة أودراتي ويلنجتون Odarety Wellington من أن الثقافة الشخصية وتأثير الجماعات الأولية تلعب دورا هاما في استقلالية تقديم الخدمات كذلك دراسة أنا جورجيفا Anna Gueorguieva والتي توصلت إلى أن الإداريين في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لديهم استقلالية أكثر من زملائهم في المؤسسات الحكومية .

ثالثا : بناء على نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحثه التوصل إلى المؤشرات التخطيطية التالية التي تساهم في دعم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها :

1- فيما يتعلق بالاستقلالية المالية نقترح ما يلي :

أ - العمل على زيادة الموارد الذاتية لمنظمات المجتمع المدني وزيادة مواردها المالية عن طريق المطالبة بزيادة الدعم الحكومية وفتح باب التبرع من جانب رجال الأعمال .

ب- حث أفراد المجتمع للتبرع لهذه المنظمات حتى تقوم بالأنشطة اللازمة لها لتحقيق أهدافها .

جـ - تولي مجموعة من الخبراء بالاشتراك مع أعضاء مجال إدارات منظمات المجتمع المدني في إعداد الميزانيات والمشروعات الخاصة بالدعم المالي للنقابة .

د- الفصل بين الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني والتدخل في سياسات هذه المنظمات بحيث يكون لهذه المنظمات الحرية في توجيه هذه الأموال طبقا لرؤيتها

2- فيما يتعلق بالاستقلالية التنظيمية والإدارية نقترح ما يلي :

أ - ضرورة الالتزام باللوائح والقرارات والقوانين المنظمة لعمل هذه المنظمات واعادة النظر فيها لتطويرها باستمرار من جانب أعضاء مجالس إدارات النقابة .

ب- ضرورة وجود عدد كاف وكفء من العاملين بالنقابة واللازمين لتحقيق أغراضها وتنفيذ انشطتها للمشاركة بفاعلية في اللجان النوعية .

جـ - ضرورة عمل قاعدة للبيانات والمعلومات وتحديثها باستمرارا للاستعانة بها في تقديم خدماتها على أساس علمي سليم وواقعي .

د - ضرورة وجود تنظيم لإداري كفء ولجان نوعية تضم خبراء ومتخصصين مما يساعد على تحسين الخدمات المقدمة .

هـ - ضرورة توافر التسهيلات التكنولوجية اللازمة لحسن سير العمل بالمنظمة والاستعانة بنظم الاتصالات الحديثة من حسابات آلية وفاكسات وغيرها .

3- فيما يتعلق بالاستقلالية البشرية نقترح ما يلي :

أ – تسهيل عملية اكتمال النصاب القانوني للمنظمات لإجراء الانتخابات وعمل الدعاية اللازمة لذلك وتنشيط خدمات النقابة .

ب– ضرورة توافر العنصر البشري الكفء والمدرب لإدارة شئون المنظمة والاشتراك في لجانها ويتم ذلك عن طرق تعيين الموظفين اللازمين .

جـ – ضرورة تدريب العاملين بالمنظمة باستمرار على مستجدات العصر للمساهمة بفاعلية في تحقيق رسالة النقابة .

د – ضرورة اعتماد المنظمات على إمكانياتها البشرية في تحقيق أهدافها قدر الإمكان مستفيدة من الخبارت الفنية و .... الموجودة بداخلها ، وتوافر الدعم المالي من جانب اعضائها .

هـ – ضرورة تشجيع المتطوعين للعمل بالنقابة ومتابعتهم ومكافأتهم .

4- فيما يتعلق بالسيطرة الداخلية والخارجية نقترح ما يلي :

أ – أن يتم اتخاذ القرارات بعد مناقشات موسعة بين الأعضاء وأن تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة .

ب– أن يتسم عرض الموضوعات على مجلس إدارة المنظمة بالوضوح والشفافية .

جـ – عدم ربط منظمات المجتمع المدني نفسها بجماعات اهتمامات معينة أو أحزاب سياسية معينة حتى يتسنى لها تقديم خدماتها بفعالية .

د – ضرورة تجرد أعضاء مجالس المنظمات من الأنتماءات المختلفة عند عرض الموضوعات أو التصويب على القرارات والالتزام بالموضوعية بما يحقق الصالح العام .

هـ – ضرورة تبادل المراكز الهامة في منظمات المجتمع المدني بين الأعضاء باستمرار أي تبادل المناصب (النقيب – الأمين – أمين الصندوق ...) وعدم احتكارها على اشخاص معينين .

الفصل العشرون

معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي (دراسة مطبقة على المجلس المحلية بمحافظة القاهرة)

إعداد / منى عطية خزام.

المدخل إلى مشكلة الدراسة :

فرضت قضية التنمية نفسها على المجتمع المصري في ظل التحديات الهائلة التي فرضتها متطلبات العولمة في مطلع القرن الحادي والعشرين والتي افرزت تحديدات هائلة في كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والتي تتطلب تعبئة كافة الجهود لمقابلة الحاجات الاجتماعية ، والاقتصادية وحل مشكلات المجتمع من أجل النهوض به على كافة المستويات ، فالجهود المخططة تستهدف تحسين ظروف معيشة أفراد المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية أي نقل المجتمع من واقع اجتماعي واقتصادي وسياسي معين إلى واقع آخر أفضل منه .

فالتنمية هي عملية مخططة لمجموعة من البرامج والمشروعات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التغير المستهدف ، فتحقيق التغير المستهدف من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاجتماعية والاقتصادية التي تحقق معدلات نمو عالية تمكنها من تحقيق مستوى معيشي أفضل .

والتخطيط هو العملية المثلى لضمان تحقيق هذه البرامج والمشروعات لأهدافها بأقل تكلفة ممكنه وبفاعلية أكثر ، وفي أقل وقت ممكن حيث يشير التخطيط إلى مجموعة من الأنشطة التي تمارس في ميادين الرعاية الاجتماعية والتي تهدف تنمية المجتمع وتنظيمة ووضع البرامج المختلفة ووضع السياسات وتحليلها ، كما يستخدم لتدعيم عملية صنع القرار في مجال الخدمات الإنسانية . كما يشير إلى النشاط المنظم لتحديد الحاجات والأهداف وتعبئة الموارد وتحديد الأولويات ووضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت زمني محدد.

والتخطيط المحلي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يواجه مشكلات المجتمع المحلي من خلال ما يعبر عنه أفراد المجتمع من مشكلات وحاجات تحتاج إلى مواجهة للوصول إلى خطط محلية في إطار الخطط الإقليمية والقومية ، ويتمضن التخطيط المحلي عناصر محددة لتحقيق أهداف معينة ويعتمد على الاختيار الاستراتيجي لتوظيف هذه العناصر واستخدامها والسعي إلى التخطيط كعملية ديناميكية تتضمن تحديد النسق والتحليل البنائي وتحديد الاستراتيجيات وتصميم الإجراءات وترتيبها .

ولقد أولت الكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء التخطيط المحلي اهتماما كبيرا باعتباره ركيزه أساسية هامة لإعداد وتخطيط برامج الخدمات الاجتماعية بالصورة التي تتفق مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومع حاجات ومشكلات الجماهير في المجتمع المحلي .

ولقد أولت مصر هذا الموضوع اهتماما تعمقيا لفلسفة الإدارة المحلية فنصت قوانين الإدارة المحلية وعلى الأخص القانون رقم 145 لسنة 1988 بإنشاء المجالس الشعبية المحلية في المحافظات والمدن والأحياء والقرى وأعطاها القانون الحق في إصدار قرارات تخطيطية لاقتراح خطط التنمية اقتصاديا واجتماعيا وعمرانيا واقتراح مشروع الموازنة واقتراح وسائل المشاركة بالجهود الذاتية واقتراح إنشاء مختلف المرافق .

ويواجه ممارسة التخطيط المحلي في الدول النامية مجموعة من الصعوبات من أهمها ضعف المشاركة الشعبية والمشكلات التمويلية ، حيث أن مشاركة السكان المحليين لا تتم بصورة فعالة في وضع الخطط المحلية وتنفيذها ، كما تمثل المشكلات التمويلية في اعتماد المحليات على الحكومة المركزية وعدم التركيز على استخدام الأمثل للموارد المحلية ويؤكد أحد الباحثين على عملية التخطيط لتنمية المجتمع الحضري المحلي تواجه صعوبات ومعوقات تؤثر في قدرة العملية التخطيطية على تحقيق مخرجاتها التنموية .

كذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك عوامل تؤثر في العلاقة بين المجالس الشعبية والتنفيذية في عمليات التخطيط لتنمية المجتمع المحلي تتمثل في عدم اللجوء للأسلوب

العلمي عند تحديد ووضع الأولويات ولا توجد أسس أو معايير عند توزيع الموارد على الحي كما أن مفهوم الرقابة غير محدد بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق في القرارات بين المجلسين .

ويعتمد تحقيق التنمية المحلية بطريقة تكاملية على تطبيق الأجهزة المحلية التخطيطية لأسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية تؤدي إلى تنمية المجتمع المحلي ، حيث يرى وودان Wudan أن استخدام أسلوب التخطيط الموحد الذي يعتمد على استراتيجية كلية يؤدي إلى نتائج ناجحة خاصة على المستوى المحلي على المدى البعيد حيث يحقق استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط جهود تعاونية بين المنظمات الأهلية والحكومية وضمان التنسيق المستمر ، كذلك تحقيق العمليات الفنية والتفاعل النسقي المفتوح والاستفادة من شبكات المعلومات في اتخاذ القرارات التخطيطية . كما يقدم رؤية جيدة لحلول المشكلات المحلية ويراعي البعدين الزمني والبيئي ويعبيء الجهود لإشباع الحاجات .

وقد أشارت بعض الدراسات أيضا إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط له متطلبات أساسية وأن أهم معوقات استخدامه عدم توافر المعلومات وعدم القدرة على استخدام المعلومات المتاحة .

وتأسيسا على ما سبق نجد أن استخدام أسلوب التخطيط الموحد على المستوى المحلي يواجه مجموعة من المعوقات سواء المرتبطة منها بالجهاز التخطيطي أو المشكلات التي تتعلق بالعمليات التخطيطية أو المشكلات التي تتعلق بالمجتمع نفسه.

ولمزيد تحديد مشكلة البحث قامت الباحثة باستعراض الدراسة السابقة قريبة الصلة بموضوع البحث وصنفتها إلى ثلاثة أنواع من الدراسات هي :

أولا : الدراسات المرتبطة باتخاذ القرارات التخطيطية :

1- دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية وقد توصلت نتائج

الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار هي مدى توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة ومدى وضوح مراحل عملية صنع القرار عند القائمين عليها .

2- دراسة عبد الرحمن صوفي 1988 والتي استهدفت توضيح العلاقة بين توافر المعلومات واتخاذ القرار في تحديد جوانب القصور في الأجهزة التنفيذية، كما أن توافر التمويل اللازم وكفاية القوى البشرية يؤدي إلى زيادة الفرص أمام متخذي القرار لتلبية احتياجات المنظمات ومن ثم تنفيذ مشروع التنمية المحلية .

3- دراسة رياض حمزاوي 1988 والتي استهدفت توضيح مشكلات العملية التخطيطية في منظمات الرعاية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المشكلات تمثل في عدم الاهتمام تحديد الأهداف العامة والجزئية والقصور في وضع البدائل وتحديد الأولوية وفي نظم المعلومات التي ترتكز عليها عملية صنع القرار داخل تلك المنظمات .

4- دراسة كتينر ومارتين P. Kettner & L. Martin 1988 والتي استهدف تحديد تأثير الضغوط الخارجية على صنع القرار المباشر في منظمات الخدمات الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن الضغوط السياسية وجماعات المصالح يؤثرون بنفوذهم على السياسة وبالتالي على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الاجتماعية .

5- دراسة جون ليسيرو John Lucero 1992 واستهدفت هذه الدراسة تحديد أهمية استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية بأمريكا ، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام للمعلومات يسهل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاجتماعية ، ويؤدي إلى تحسين أداء الاخصائيين الاجتماعيين لأعمالهم .

6- دراسة محمد نبيل سالم 1994 والتي استهدفت تحديد دور مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في التخطيط للتنمية المحلية وقد توصلت الدراسة أن هناك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التنمية الشاملة منها عدم توفر المعلومات الكافية وعدم توافر أساليب حديثة لحفظ البيانات .

7- دراسة سالازار Salazar سنة 1996 التي استهدفت تحديد تأثير عمليات الاتصال على اتخاذ القرار وتوصلت الدراسة إلى أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار حيث

أنه يؤثر على الموارد والمصادر كما أن للاتصالات علاقة تأثيرية على معدل أداء الأفراد لاتخاذ القرار وفي فهم العوامل والمتغيرات المرتبطة باتخاذ القرار .

8- دراسة منى عويس 1998 والتي استهدفت تحديد دور تكنولوجيا المعلومات واهميتها في دعم واتخاذ القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية والتنمية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن توافر واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم واتخاذ القرارات التخطيطية أهمية كبرى في صنع واتخاذ القرار .

9- دراسة آن سيزيديلز 2004 Ann Suziedelis واستهدفت الدراسة التحليل المقارن للفوائد التي تتعلق باتخاذ القرار في وحدات الرعاية الصحية واتضح من نتائج الدراسة أنه من بين العوامل المؤثرة في اتخاذ وحدات الرعاية الصحية لقرارتها الحرية في المناقشات والتوجيه الذاتي . كما أن إجراء البحوث الأمبريقية والاعتماد على الإجراءات القانونية يساعد على اتخاذ قرارا سليمة .

ومن العرض السابق لهذا المحور من الدراسات يتضح أن اتخاذ القرار بصفة عامةيواجه العديد من المعقوات بعضها متعلق بعدم توافر البيانات الصحيحة والدقيقة دراسة عبد الحرمن صوفي 1986 ودراسة جون ليسيرو 1992 ودراسة نبيل سالم 1994 وعدم توافر الموارد البشرية الفنية والنفية والموارد المادية كدراسة عبد الرحمن صوفي 1988 ودراسة سالازار 1996 وعدم توافر العمليات الفنية للتخطيط كعدم الاهتمام بتحديد الأهداف والقصور في وضع البدائل والأولويات كدراسة رياض حمزاوي 1988 والحرية في المناقشات مثل دراسة لآن سيزيريلز 2004 وهي من العوامل أيضا التي قد يكون لها تأثير في استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

ثانيا : الدراسات المرتبطة بأسلوب التخطيط الموحد :

1- دراسة أندواساو Ando Asao سنة 1981 والتي استهدفت تطوير إطار موحد تحليلي تخطيطي لدراسة المجتمع المحلي الحضري وتم تطبيق الدراسة في أحد المؤسسات الاقتصادية والمقارنة بين تطبيق اتجاهين للتخطيط لحل المشكلات الأول الاتجاه المتوازن ،

والثاني الاتجاه الموحد وذلك لزيادة القوة في اتخاذ القرارات التخطيطية وانتهت الدراسة إلى أهمية أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى تطوير نموذج يستخدم في التخطيط في المجتمع الحضري .

2- دراسة كينيك لاري وآخرون 1983 Kennek Larry, et . A.l.
واستهدفت هذه الدراسة مناقشة احتياجات التغيير في المجتمع المحلي لتطوير البرامج والخدمات باستخدام أسلوب التخطيط الموحد وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط يؤدي إلى تحقيق التغير بصورة أفضل وأن وجود تكامل بين فريق العمل المهني يسهل عملية التعبير .

3- دراسة فون فيشر 1984 Von Fisher واستهدفت هذه الدراسة استخدام أسلوب التخطيط الموحد في عمليات اتخاذ القرارات التخطيطية واكتشاف القوى والعمليات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال الأسلوب الموحد . وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام اسلوب التخطيط الموحد أدى إلى وجود حالة منطقية (عقلانية) من العلاقات المترابطة وأن هذا الأسلوب أعطى تحليلا متكاملا لمختلف عملية اتخاذ القرار كما أوضحت الدراسة أن هناك صعوبات تواجه استخدام هذا الأسلوب تتمثل في الظروف الاجتماعية التي يمكن أن تحدد المحاسبية في اتخاذ القرارات ، كما أن هذه القرارات تتأثر بعمليات التعاون مع القوى الخارجية .

4- دراسة اجرابو فينكاترامان 1986 Ajjarapll Venkatarman
واستهدفت هذه الدراسة التوصل إلى أسلوب موحد للتخطيط في الظروف العادية وغير العادية وقد تمت دراسة القوى التي تؤثر على استقرار المنظمة والعوامل التي تؤدي إلى فقد القوة وذلك لتحديد المكونات التي تستخدم في التخطيط الموحد ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط قد أدى إلى السيطرة على القوة المتولدة داخل المنظمة وتغيير شكل التحولات واحتواء قوى رد الفعل مما يمكن معه التحكم في هذه المتغيرات ومن ثم تطير أسلوب التخطيط الموحد .

5- دراسة ديرف أدموند 1987 Durfee Edmund واستهدفت هذه الدراسة وصف الأسلوب الموحد في التخطيط عن طريق تطبيقه في تحقيق شبكة حل المشكلات وتقييم تأثيرة في اتخاذ القرارات التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى تطوير آلية واضحة لتحسين التنسيق وتوصلت الدراسة إلى الاتجاه الموحد في التخطيط اتجاه ثابت وعملي وناجح في حل المشكلات ويؤدي إلى أن تكون الخطط مشبعة وتستحوذ على رضاء المجتمع عنها كما يقدم هذا الاتجاه خطط متكاملة .

6- دراسة كرافت ريتشارد 1991 Kraft Richard واستهدفت استخدام أسلوب التخطيط الموحد في الوصول إلى سياسة تخطيطية للتعليم على المستويين الأصغر والأكبر لمواجهة الاحتياجات التعليمية للمواطنين في المجتمع وتحقيق التنشئة الاجتماعية . وقد توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام أسلوب التخطيط الموحد في الوصول إلى سياسة تعليمية ترتبط بسوق العمل وتراعي العوامل الاجتماعية والاقتصادية .

7- دراسة شن لونج 1991 Shin Ching Long واستهدفت هذه الدراسة وصف الأسلوب الموحد في التخطيط الذي يعتمد على المخططون في رؤية الحلول للمشكلات واستخدام الوقت والبيئة للتحرك لحل المشكلات المجتمع وإشباع حاجاته وتوصلت الدراسة إلى وصف هذا الأسلوب وأوضحت الدراسة أن ممارسة هذا الاتجاه يتطلب معلومات دقيقة ووافية حول كل المتغيرات التي تتطلبها عملية التخطيط .

8- دراسة بونت بلاي وكيفنور هيكتور Bonet Blai, Qeffne Heector 2001 واستهدفت هذه الدراسة تطوير نموذج أسلوب التخطيط الموحد من أجل تحقيق نوع من التكامل بين الإجراءات الدينامية وتطبيقه في عملية حل المشكلات وتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المتعددة للتخطيط وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا النوع من التخطيط يمتلك آليات تؤدي إلى تحديد الإجراءات والأهداف والتحكم المناسف في المتغيرات من أجل الوصول إلى إشباع الحاجات وحل المشكلات .

9- دراسة وودان Wudan 2005 واستهدفت هذه الدراسة الوصول إلى تخطيط متكامل عن طريق تطبيق أسلوب التخطيط الموحد وذلك للوصول إلى قرارات تخطيطيه في أقصر وقت ممكن ، وتوصلت الدراسة إلى أن حل المشكلات على المدى القصير تم بأسلوب أفضل باستخدام أسلوب التخطيط الموحد وهذا يتطلب تحديد الأهداف على المدى الطويل وتحديد التكلفة المتوقعة وتحديد استراتيجية كلية .

أشارت الكثير من الدراسات في المحور السابق إلى أهمية استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطيه سليمة ، وأن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حل المشكلات بطريقة أفضل كدراسة أندواساد 1981 ودراسة كينيك لاري وآخرون 1983 كما أن استخدم هذا الأسلوب أدى إلى التحكم في المتغيرات المختلفة والوصول إلى قرارات تخطيطيه في أقصر وقت ممكن كدراسة وودان 2005 ودراس أجر أبو فينكا ترامان 1986 كما أوضحت هذه الدراسات أن أسلوب التخطيط الموحد يواجه مجموعة من المعوقات مثل ظروف المجتمع وعدم توافر معلومات دقيقة كما يتطلب تحديد أهداف طويلة المدى وتحديد استراتيجية موحدة مثل دراسة وودان 2005 ودراسة شن لونج 1991 ودراسة كرافت ريتشارد 1991 .

وهذا المحور يؤكد أهمية استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط لاتخاذ قرارات تخطيطية.

ثالثا : الدراسات المرتبطة بمعوقات التخطيط المحلي والمجالس المحلية :

1- دراسة رياض حمزاوي 1991 والتي استهدفت تحديد مشكلات العملية التخطيطية لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة القاهرة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المعوقات هي عدم الاهتمام الكافي بوجود أهداف عامة وأهداف جزئية وقصور المشاركة الشعبية وعدم واقعية الأهداف وقصور نظم المعلومات وقصور في وضع البدائل في تحديد الأهداف وعدم وجود هيكل مستقر لتنفيذ الخطط بجانب ضعف الإمكانيات المالية والبشرية .

2- دراسة طلعت مصطفى السروجي 1991 والتي استهدفت تحديد درجة وشدة المشكلات الرئيسية والفرعية في عملية التخطيط لتنمية المجمعات الحضرية والمحلية بالتطبيق

على بعض المجالس الشعبية المحلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المعوقات تمثلت في عدم مراعاة العوامل السكنية في تحديد الأهداف كذلك عدم مراعاة العوامل التنظيمية كما أن هناك مشكلات ارتبطت بالسياق المجتمعي في تحديد الأهداف التخطيطية وكما أن هناك مشكلات متعلقة بعملية وضع الخطة وتحديد الأولويات ومشكلات تواجه التنفيذ والمتابعة والتقويم.

3- دراسة طلعت السروجي ومحمد زكي 1991 واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة دينامية بناء القوة بالمجالس الشهبية المحلية وأثر الصراع أو التنافس أو التعاون على هذه العلاقة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية للأعضاء وتعاونهم معا .

4- دراسة أحمد إبراهيم حمزة 1995 والتي استهدفت تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للتخطيط الإقليمي في مصر والتوصل إلى تصور مقترح لدور المخطط الاجتماعي على المستوى الإقليمي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات التخطيط الإقليمي في مصر هي نقص الكوادر الفنية وقلة الوعي بدور التخطيط الإقليمي ومركزية صنع واتخاذ القرار وضعف المشاركة الشعبية بالإضافة إلى معوقات ترجع إلى نظام الإدارة المحلية ذاته .

5- دراسة هويدا عبد المنعم 1995 والتي استهدفت تحديد معوقات التخطيط الإداري في المنظمات الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم هذه المعوقات والتي تمثلت في معوقات مرتبطة بعملية تحديد الأهداف ووضع الأطر التخطيطية ومعوقات مرتبطة بوضع الخطة ومعوقات مرتبطة بالتنفيذ ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك معوقات مرتبطة بعمليات المتابعة والتقويم ، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات للتغلب على هذه المعوقات .

6- دراسة طلعت السروجي 2000 والتي استهدفت تحديد التباين بين القيم التخطيطية المرغوبة والقيم السائدة في صنع واتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي والعوامل المؤثرة في القيم التخطيطية السائدة لدى أعضاء المجالس الشعبية المحلية على اعتبار أن التحدي بين القيم التخطيطية والقيم المجتمعية معوق أساسي في تخطيط الرعاية

الاجتماعية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مفارقة بين نسقي القيم التخطيطية المرغوبة والسائدة لدى المسئولين عن صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي ويؤثر في القيم التخطيطية السائدة متغيرات السن والتعليم والخبرة . وأوصت الدراسة بضرورة تزويد أعضاء المجالس المحلية بالمعارف العلمية اللازمة عن التخطيط والتنمية وتدعيم استقلالية المجالس ماليا وإداريا وفي اتخاذ القرارات .

7- دراسة محمد إبراهيم على 2002 والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على استقلالية المجلس الشعبي المحلي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلطة المستويات العليا للمجالس الشعبية المحلية على المستوى الأدنى وتمثلت في عدم اعتماد التمويل اللازم لتنفيذ قرارات المجلس وعدم التصديق على بعض القرارات والاعتراض على توقيت اتخاذ بعض القرارات وتوصلت أيضا إلى ضعف إلمام الإعضاء بقانون الإدارة المحلية وذلك يمثل معوق أمام قدرة أعضاء هذه المجالس على اتخاذ القرارات التخطيطية .

8- دراسة عاطف مكاوي 2003 والتي استهدفت تحديد المشكلات التي تواجه المتابعة كأحد مراحل التخطيط الاجتماعي وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المشكلات هي عدم وجود فريق عمل متكامل وعدم وجود تدريب على أعمال المتابعة ونقص خبرات ومهارات العاملين كذلك نقص البيانات والمعلومات وعدم استقلالية الأجهزة في اتخاذ قراراتها وعدم وجود آليات للتغيير .

9- دراسة محمد نبيل سالم 2003 والتي استهدفت تحديد معوقات تخطيط برامج الخدمات الاجتماعية ووضع مجموعة من المؤشرات التخطيطية لمواجهتها ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات مرتبطة بنظم المعلومات كعدم توافر البيانات والمعلومات وعدم دقتها وشموليتها ومعوقات مرتبطة بضعف التنسيق بين التخطيط الإقليمي والمحليات ومعوقات مرتبطة بتحديد الأولويات وضعف المشاركة الشعبية في التخطيط ومعوقات مرتبطة وضعف مستوى التخطيط الاجتماعي واعداده وعدم توافر المهارات التخطيطية لديه .

ومن العرض السابق لهذا المحور من الدراسات يتضح أن التخطيط وقصور في البدائل والمعلومات وقصور المشاركة الشعبية – الصراع بين الأعضاء – نقص الكوادر الفنية .

وأيضا معوقات مرتبطة بعملية المتابعة والتقييم مثل دراسة رياض حمزاوي 1991 وطلعت السروجي 1991 وأحمد حمزة 1995 وهويدا عبد المنعم 1995 كما أوضحت بعض الدراسات أن هناك مشكلات مرتبطة بالسياق المجتمعي وعدم مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع كدراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 .

ويعكس المحور السابق بعض معوقات العملية التخطيطية بصفة عامة فهل يكون كل أو بعض هذه المعوقات جزء من المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي المحلي ؟

تحديد مشكلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للآراء النظرية والدراسات السابقة يتضح أهمية المجالس الشعبية المحلية كأجهزة للتخطي لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستوى المحلي وأهميتها في تحقيق المشاركة الشعبية في التخطيط للخدمات كما اتضح أن أسلوب التخطيط الموحد هو من الأساليب التخطيطية ذات الأثر الفعال في تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات بطريقة متكاملة كما أوضحت الدراسات السابقة مواجهة الأجهزة التخطيطية على المستوى المحلي لبعض المعوقات التي تحد من قدرتها على اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي من هنا كانت هذه الدراسة التي تحاول تحديد مدى استخدام المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد Unified Approach في اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي. كذلك المعوقات التي تحد من استخدام هذا الأسلوب والعوامل المؤثرة في استخدامه.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية :

1- ما مدى استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟

2- ما المعوقات التي تحد من استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟

3- ما العوامل المؤثرة في استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي ؟

4- ما المؤشرات التخطيطية لمواجهة المعوقات التي تحد من استخدام الأسلوب للتخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية ؟

اهداف الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي :

1- تحديد المعوقات التي تحد من استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية .

2- التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة المعوقات التي تحد من استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي

اهمية الدراسة :

1- تساعد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي وتحد من إمكانية استخدامه .

2- تحديد معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطيه وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في استخدامه ، ومن ثم محاولة التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لمواجهة هذه المعوقات مما يؤثر إيجابيا في استخدام هذا الأسلوب وفي اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة مما يؤدي إلى واقعية الخطط وبالتالي تحقق أهداف السياسة الاجتماعية .

الإطار النظري والمفاهيم :

أولا : المجالس الشعبية المحلية واتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي :

يشير التخطيط المحلي على أنه الأسلوب الذي يتناول المجتمع المحلي ككل لتنمية خدماته بطريقة متكاملة لا تتجزأ ، وذلك بعد الكشف عن حاجاته وإمكانياته ووضع هذه الإمكانيات في خدمة الأفراد وحاجاقم فهو نشاط منظم لتحديد الحاجات والأهداف وحشد الموارد وتحديد الأولويات ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت

زمني محدد ومن هذا المنطلق فإن تنمية المجتمع المحلي تتطلب تخطيطيا أكثر كفاءة وفاعلية في تحقق هذه التنمية وأن المشكلات التي تواجه العملية التخطيطية تحد من قدرة الخطة على إشباع أكبر عدد ممكن من حاجات المستفيدين وفاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية ومن ثم تحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة .

أ – المجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

لما كانت العملية التخطيطية بمراحلها المختلفة ترتبط باتخاذ القرارات المتعلقة بمراحل الخطة المختلفة ، لذا فإن المجالس الشعبية المحلية مسئولة عن تنمية المجتمعات المحلية تنمية شاملة أساسها مكونات وإمكانيات المجتمع المحلي وعليها كشف الفرص الاستثمارية في نطاقه وحسن توزيع الموارد على الاحتياجات حسب أولوياتها الفعلية في خططها المحلية لذا يمكن اعتبار المجالس المحلية للأحياء باعتبارها أجهزة تخطيطية مسئولة عن أحداث التنمية بمراحلها التخطيطية المختلفة.

ويحدد قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 اختصاصات المجالس الشعبية المحلية الإشراف والرقابة والمتابعة وبالأخص فيما يلي :

- إقرار مشروع الخطة ومشروع الموازنة ومتابعة تنفيذها وإقرار مشروع الحساب الختامي
- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانيات الذاتية ومتابعة تنفيذها.
- اقتراح إنشاء مختلف المرافق .
- الموافقة على القواعد العامة التي تنظم المرافق العامة المحلية .
- إقرار قواعد تنظيم تعامل أجهزة الوحدة المحلية مع الجماهير .
- اقتراح خطة تنمية الحي اقتصاديا واجتماعيا وعمرانيا .

ونستخلص مما سبق أن للمجلس الشعبي المحلي سلطة إصدار القرارات التخطيطية على المستوى المحلي وبالتالي تقوم هذه المجالس بتعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية على مستوى الأحياء وعلى أساس من الواقع واللامركزية .

بـ- اتخاذ القرارات التخطيطية في المجالس الشعبية المحلية :

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب ، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حول مشكلة ما وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد وبذلك يساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة ويخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمها بمعنى واحد بيد أنه في حقيقة الأمر هما مفهومان مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيه عوامل متعددة ومتباينة تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين .

ويعتبر القرار عائداً لعمليات صنع القرار وأن صنع القرار هو نشاط إنساني معقد ويعرف مارتين دافيز Martin Davis اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر كما أن القدرة على اتخاذ القرارات هي لب المكون المهني في الخدمة الاجتماعية كما أن هناك مبادئ متعددة للوصول للقرار ويفرق بين القرار السليم والقرار الفعال فالقرار السليم يتخذ عندما تحدد الأولويات بناء على محكات واقعية بينما القرار الفعال يحقق أهداف صانعي القرار ، والقرار السليم يزيد من فرص الفوائد ويعظم المنافع لكنه قد لا يكون دائما قراره فعالا .

ويعرف بارسونز Barsons اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة بينما يرى مارس وسيمون Mars & Semon أن صناعة القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة تهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ولا تهتم باكتشاف واختيار البدائل إلا في حالات خاصة .

ويعرف جنسبرج وكيز Ginsberg & Keys عملية اتخاذ القرار على أنها العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار ، ويرى طلعت السروجي أن اتخاذ القرار عملية شاملة تتضمن انشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اتخاذ أنسب الخيارات كقرار لمواجهة الموقف أو

المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة .

ومما سبق نخلص إلى أن عملية اتخاذ القرار هي :

1- عملية شاملة تتضمن انشطة عديدة ومعقدة .

2- يتم من خلالها اختيار أنسب البدائل من بين البدائل المتاحة بعد تحليل كل بديل وتقييمه .

3- تنتج عن هذه العملية اتخاذ قرارا لمواجهة الموقف أو المشكلة التي تواجه متخذ القرار .

4- تؤثر على عملية اتخاذ القرار عوامل متعددة ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسيه

وبالرغم من أن الظروف تختلف من قرار لآخر اختلافا جذريا فإن جميع القرارات ذات عناصر هامة هي :

1- أن متخذ القرار يواجه عدد من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات .

2- أن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي تم اختياره.

3- أن كل نتائج للقرار احتمالا أو فرضا وقد لا يكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ .

4- أن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة والأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه .

ويحقق المجلس الشعبي المحلي مشاركة المواطنين في العملية التخطيطية وفي إبداء آرائهم في المشروعات والخدمات التي يحتاجونها فهو يمثل أحد صور المشاركة السياسية بصورة غير مباشرة حيث أن المواطنون ينتخبون عنهم عددا من الأفراد لتمثيلهم كأعضاء في المجالس الشعبية المحلية . حيث تصبح الحاجة إلى المشاركة في التخطيط عملية ضرورية لإيجاد نوع

من التوازن بين حاجات الناس ومواردهم من خلال القرارات التي يشترك الناس في اتخاذها وتسهل هذه المشاركة صانع القرار في هذه المجالس حفز واستثمار جهود المواطنين واستثمارها في جهود التنمية سواء بالاشتراك في صياغة وتحديد أهداف المجتمع المحلي أو المشاركة في تنفيذ القرارات التخطيطية .

وتشارك المجالس الشعبية المحلية في اتخاذ القرارات التخطيطية بطريقتين :

الطريقة الأولى :عندما تتعاون هذه المجالس الشعبية المحلية مع غيرها من الأجهزة التخطيطية على كافة مستوياتها التي تتعلق بالسياسة الاجتماعية في المجتمع برفع مقترحاتها واحتياجاتها في صورة خطط ومشروعات إلى الأجهزة على المستويات الأعلى ثم تقوم في مرحلة ثانية ينفذ تلك السياسة والرقابة والإشراف على تنفيذها .

الطريقة الثانية : عندما تتولى هذه الأجهزة وضع البرامج والإشراف على تنفيذها واتخاذ قرارات وتوصيات تتعلق بالبرامج والخدمات المحلية وابداء المشورة والرأي واجهزة التخطيط المركزي فيما يجب تنفيذه من مقترحات للاستثمار وتقدير الحاجات التي تمليها أهداف المجتمع المحلي بجانب اقتراح خطة التنمية المحلية للحي .

ثانيا : معوقات استخدام الأسلوب الموحد في التخطيط المحلي :

1- الأسلوب الموحد في التخطيط :

منذ أن إدراك المخططين الحاجة إلى التعامل مع متغيرات اجتماعية واقتصادية كعوامل ومتغيرات تؤثر كل منها في الأخرى مما يتطلب وجود استراتيجية موحدة متكاملة للتنمية ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تبني أسلوب جديد في التخطيط للتنمية هو الأسلوب الموحد **Unified Approach** الذي ثبت صلاحيته للتطبيق العملي في كثير من الدول النامية في أسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية وقد دعى المجلس الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة إلى تبني هذا الأسلوب واستخدامه في الدول النامية .

والأسلوب الموحد في التنمية هو عملية جماعية تقوم على فكرة عمل الفريق المتكامل ويستهدف التوصل إلى نماذج عملية قابلة للتطبيق في أحد المجتمعات النامية بما يحقق زيادة

معدلات التنمية وتحقيق الترابط والتكامل بين كافة قطاعات ومجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع وضع التغيرات السياسية في الاعتبار على أن يستهدف ذلك في النهاية تحقيق زيادة مستمرة مدروسة لمعدل رفاهية المجتمع على مدى فترات زمنية وأهم ما يتميز به الأسلوب الموحد في التنمية هو أنه يعتبر التنمية عملية تغيير متكامل مخطط ومقصود وأن هذا التغيير موجه لتحسين مستوى معيشة الناس اقتصاديا واجتماعيا مع وضع الظروف والمتغيرات السياسية في الاعتبار ويعتمد أسلوب التخطيط الموحد على المدى البعيد فهو اتجاه متوازن يعمل على مواجهة المشكلات باستثمار أقصى القدرات الممكنة للفرد وللإدارة في نفس الوقت ويسعى إلى إيجاد نوع من التكامل الأمثل والذي يعتمد على نظرية التحكم في المتغيرات كأساس لاتخاذ قرارات تخطيطية .

ويختلف أسلوب التخطيط الموحد **Unified Approach** عن التخطيط المتكامل **Comperhensive Planning** في التنمية حيث أن التخطيط الشامل يعني في المقام الأول بوضع المشكلات المختلفة في المجتمع في الاعتبار عند التخطيط للتنمية على أساس حسابات اقتصادية واجتماعية شاملة لكل قطاع ، بينما الأسلوب الموحد يضع – بالإضافة إلى ما سبق – الاعتبارات والقوى السياسة المؤثرة في التنمية في الاعتبار ، كما أن الأسلوب الموحد في التخطيط يضع أيضا في اعتباره العلاقة التبادلية والأثر المتبادل بين كافة القوى والمتغيرات المتصلة بالتنمية وليس فقط مجرد فكرة عن هذه القوى أو دراسة كل منها منفصلة عن الأخرى كقطاعات مستقلة ، كما أن هذا الأسلوب الموحد يهتم اكثر بدراسة وتحديد طبيعة ونوع كل من الركيزتين الأساسيتين لعملية التنمية وهي الجهاز الذي يتم من خلاله العمل ووضع خطة التنمية **Action system** وكذلك الجماعة أو الجماعات (المجتمع) الذي يوجه له ومن أجله التنمية **Target system** .

وقد دعى الكثير من الباحثين إلى استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية لتنمية المجتمعات المحلية حيث يرى ديرف أدوموند **Durfee Edmund** أن التخطيط الجزئي يمكن أن يكون متخصص في حل مشكلة معينة إلا أن أسلوب التخطيط الموحد يقدم إطارا موحدا متكاملا لتحقيق التنسيق الدينامي ، وبالتالي فعالية الحلول التي

يقدمها ، كي يقدم رؤية عامة تحدد إجراءات تعاونية متكاملة وبالتالي تكون الخطط مشبعة للحاجات المحلية بطريقة يرضا عنها المواطنين في المجتمع .

كما يرى فون فيشر Von Visher أن استخدام التخطيط الموحد يؤدي بنا إلى حالة منطقية من العلاقات المترابطة التي تشكل نموذجا استنباطيا مترابطا له قوة تأثيرية أكبر تطعي تحليلا متكاملا لمختلف جوانب عملية اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي ويرى أندرواساو Andro Asao أن ميزة التخطيط الموحد أنه يمكن المخططين من تحليل كل أنواع التأثيرات الداخلية والخارجية بطريقة متكاملة ويقدم توقعات لاتخاذ قرارات تخطيطية تحقق حلولا للمشكلات المجتمعية المحلية . كما يمثل أسلوب التخطيط الموحد قوة فعالة سواء في الظروف العادية الطبيعية أو في الظروف غير العادية وغير الطبيعية .

ومن العرض السابق فإن أسلوب التخطيط الموحد هو :

- يهتم بتحقيق نوع من التكامل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المحلي
- يضع في اعتباره التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على علمية اتخاذ قرارات تخطيطية .
- يراعى مواجهة الاحتياجات والمشكلات المتنوعة في المجتمع في جميع مجالاته وكافة قطاعاته .
- يعتبر أن عملية التنمية هي عملية تغيير متكامل مخططة ومقصوده لتحسين مستوى معيشة الناس أقتصاديا واجتماعيا .
- يضع في اعتباره اهمية دراسة كل من الجهاز الذي يقوم بالتخطيط والمجتمع الذي يخطط له أي أنه يراعى كلا من التأثيرات الداخلية والخارجية لعملية اتخاذ القرار التخطيطي .
- أنه يمكن استخدامه في الظروف العادية للمجتمع وفي الظروف غير العادية .

2- معوقات استخدام اسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية :

سبق الذكر أن التخطيط لاتخاذ قرارات محلية في مصر يواجه بعض المشكلات والصعوبات سواء من حيث المشاركة الشعبية أو من حيث استقلالية اتخاذ القرار أو من حيث التمويل .

ويحدد أحد الباحثين المشكلات التي تواجه التخطيط المحلي في مصر في :

1- عدم اتساق التبعية الوظيفية عن التبعية الإدارية للعاملين بوحدات الحكم المحلي وتؤدي هذه المشكلة إلى غياب الوضوع لخطوط الاتصال وقنواته بين الجهاز المحلي والوزارة المركزية المسئولة .

2- نقص الموارد المحلية حيث ساهمت قوانين الحكم المحلي المتتابعة في تدعيم النقص في الموارد المحلية ، حيث قامت هذه القوانين بعملية نقل مستمرة لاختصاصات متزايدة إلى الوحدات المحلية دون أن تنتقل إلى هذه الوحدات الاعتمادات المالية اللازمة لمقابلة هذه الاختصاصات المتوالية .

3- تعدد الأجهزة الإدارية على المستوى المحلي مما يصعب معه عملية التنسيق بين الأهداف المتكاملة أو عملية التنسيق بين هذه الأجهزة بغرض تنفيذ الأهداف العاملة للتنمية المحلية .

4- غالبية المشروعات الاقتصادية التي تنفذ في الوحدات المحلية مازالت تخطط وتمول وتنفذ من جانب الحكومة المركزية .

5- عدم الالتزام بقدر كاف بالاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية عندتقسيم الجمهورية إلى أقسام تخطيطية والالتزام بالتقسيم الإداري .

ويحدد أحد خبراء التخطيط الاجتماعي مشكلات العملية التخطيطية في :

1- غياب أو ضعف دو الخبراء والفنيين ودور المخططين الاجتماعيين أو تجاهل أدوارهم .

2- ضعف أو غياب المشاركة الشعبية .

3- عدم مراعاة البعد القيمي والثقافي السائد في المجتمع .

4- تباين تأثير خبرات المشاركين في اتخاذ القرارات التخطيطية بما لا يؤدي إلى تكامل أدوارهم .

5- عدم دراسة الواقع المجتمعي باعباءه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتشخيص هذا الواقع وتحديد المشكلات الاجتماعية تحديدا دقيقا .

6- عدم التحديد الدقيق للحاجات الإنسانية في المجتمع من خلال مؤشرات محددة كميا وكيفيا .

7- غياب البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والكافية والواقعية لمواجهة المشكلات ومحاولة إشباع الحاجات .

8- ضعف المنظمات والمؤسسات التخطيطية وخاصة على المستوى المحلي مما يضعف من قدرتها على الاستقلالية في اتخاذ القرارات من غياب التنسيق والتكامل بين المنظمات .

وتأسيسا على ما سبق :

ولأغراض هذه الدراسة وأهدافها ومجال تطبيقها فإنه يمكن تحديد المعوقات التي تواجه المجالس الشعبية المحلية في استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية فيما يلي :

أ – معقوات متعلقة بعمليات التخطيط .

ب- معوقات متعلقة بالجهاز .

جـ – معوقات متعلقة بالمجتمع .

ا – المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط :

تواجه عمليات التخطيط داخل المجالس الشعبية المحلية لمجموعة من المشكلات يمكن تحديدها في :

1-عدم وضوح الأهداف التخطيطية بالنسبة للعاملين في الجهاز والتركيز على أهداف معينة تخدم مصالح خاصة بالإضافة إلى عدم واقعية الأهداف .

2-عدم وضوح إطار نظري معين يستعين به المخطط أو متخذي القرار للمفاضلة بين البدائل .

3-عدم توافر المعلومات والبيانات الدقيقة والحديثة والكافية والتي يمكن الاعتماد عليها ويزيد من صعوبة هذا الأمر تعدد مصادر هذه البيانات .

4-عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم تنبثق منها الخطط لتحقيق الأهداف الجزئية وتم تحقيق الاهداف الكلية

5-عدم وجود نظام علمي محدد لقياس الاحتياجات سواء الاحتياجات على أساس مستوى المجتمع ككل أو على أساس نمط الخدمة كما أن تحديد الاحتياجات يتأثر بمدى مساهمة المواطنين في إعطاء البيانات والمعلومات اللازمة والدقيقة التي تساعد على تحديد هذه الحاجات .

6-عدم وضع معايير محددة للأولويات عند اتخاذ القرارات التخطيطية.

7-عدم الاهتمام بموارد المجتمع الكامنة ومحلولة استثارتها للظهور والاستفادة القصوى منها في العملية التخطيطية .

8-صعوبة قياس المنفعة لمتخذي القرار التخطيطي بالنسبة لكل بديل وفي ظل كل حالة من الحالات التي تستلزم التحليل الشامل للقرار التخطيطي في ضوء افتراضات محددة تساعد على اختيار البديل الأمثل .

9-المشكلات المتعلقة بعملية التقييم وإذا كان هناك تقييم فالتقييم هامشي قاصر ولا يهتم بالأبعاد المستقبلية .

10-عدم الاهتمام بالتغذية العكسية حيث أن هذا الموضوع لم يحظى باهتمام كاف كمرحلة من مراحل العملية التخطيطية التي تفيد في الخطط المستقبلية وعدم تكرار الأخطاء السابقة .

ب- المعوقات المتعلقة بالجهاز التخطيطي :

1- معوقات راجعة إلى مكونات الجهاز من حيث أسلوب الإدارة وأسلوب الاتصال بالمجتمع والقيم الخاصة باعضائه .

2- عدم وجود أهداف استراتيجية واضحة للجهاز مما يؤثر على أدواره في اتخاذ قرارات تخطيطية .

3- عدم توافر الكوادر التخطيطية المناسبة وعدم فعالية هذه الكوادر في تنفيذ ومتابعة الخطة .

4- غياب عمليات التنسيق بين أقسام الجهاز بجانب عدم فهم مكونات عملية التنسيق وعدم وجود وسائل لهذا التنسيق .

5- عدم قدرة الجهاز على الاتصال بالمجتمع لتحقيق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات التخطيطية .

6- ضعف الجهاز الإداري في الجهاز حيث أن الجهاز الإداري عليه العبء الأكبر في نجاح الجهاز أو فشله في تحقيق أهدافه .

7- نقص التمويل اللازم لبرامج تدريب العاملين وعدم توافر الوقت لديهم للقيام بمهام التخطيط .

8- عدم وجود ترابط وتنسيق بين الجهاز وغيره من المنظمات على المستويات المختلفة وفي المجالات المتعددة .

9- طبيعة الصلة بين الجهاز الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي وبين أجهزة الحكم المحلي التنفيذية تعوق اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة.

جـ- معوقات متعلقة بالمجتمع :

يتفاعل الجهاز مع مختلف القوى في البيئة بعدة أشكال كأخذ المدخلات وإعطاء المخرجات واستخدام التغذية العكسية لتعديل المدخلات وعملية التمويل لذا يوجد عدد من المعوقات التي تعوق الجهاز الشعبي المحلي من اتخاذ قرارات تخطيطية منها:

1- فعلى مستوى المجتمع في الدول النامية عموما نجد أن السياسات الاقتصادية والاجتماعية عادة ما تخضع لعوامل تتسبب في تغييرها وتتوقف قوة هذا التغير على المجموعة السياسية .

2- ضعف الميل إلى المشاركة بصورها المختلفة من جانب بالمواطنين حيث أن تحقيق أهداف الخطة تتطلب تضافر كافة الجهود والإمكانيات لجميع أفراد المجتمع وهيئاته

3- غياب الوعي التنموي بين أفراد المجتمع يعوق دور المخطط الاجتماعي في المراحل التخطيطية المختلفة كما أن قلة الوعي أو التقدير لأهمية التخطيط سواء عند المسئولين أو القائمين على الأجهزة التخطيطية .

4- غياب التنسيق سواء بين الأجهزة رأسياً وأفقيا أو بين القطاعات المختلفة أو حتى التنسيق المكاني بين الأقاليم المختلفة بالإضافة إلى ضعف شعور المؤسسات بالانتماء.

5- تنوع وزيادة المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع كذلك تعدد حاجاتهم يضع المخطط أمام تحديات كبيرة من ناحية وخيارات عديدة من ناحية أخرى في تخطيطه لإشباع الحاجات باقصى درجة ممكنة .

6- ندرة الموارد ومحدوديتها مع تعدد رغبات واحتياجات الأفراد في المجتمع .

7- ضعف الأجهزة التي تقوم بحصر ومعرفة البيانات مما يؤدي إلى عدم دقة وكفاية البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية سليمة .

8- وجود بعض المؤثرات الاجتماعية في المجتمع التي تؤثر على عملية اتخاذ قرارات تخطيطية ناجحه مثل السلبية واللامبالاة وضعف الوعي التخطيطي عند أفراد المجتمع .

9- عدم وجود القيادات الواعية بأهمية مشاركة الأفراد في عمليات التخطيط نتيجة التنشئة الخاطئة التي تحول دون مشاركة الأفراد في أي مرحلة من مراحل التخطيط

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولا : فروض الدراسة :

بناء على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحققها تم التوصل إلى الفروض التالية :

1- من المتوقع أن يكون استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية معوقات مرتفعة .

2- من المتوقع أن يواجه استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية معوقات مرتفعة .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لأعضاء المجلس الشعبي المحلي واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ

قرارات تخطيطية . (وتحدد تلك المتغيرات في العمر – التعليم – نوع العمل – الخبرة السابقة – عدد مرات التمثيل – العضوية من منظمات أخرى)

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي المحلي واستخدامه لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

ثانيا : نوع الدراسة ومنهجها :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء المجالس المحلية .

ثالثا : وحدة المعاينة المستخدمة في الدراسة :

الفرد عضو المجلس الشعبي المحلي هو وحدة التحليل المستخدمة في الدراسة سواء كان عوضا أو رئيسا للمجلس أو عضو في أحد لجانه ، وأيا كان عمره أو نوعية تعليمه أو نوع عمله خارج المجلس أو خبرته السابقة أو عدد مرات تمثيله في المجلس أو عضويته في منظمات مجتمعية أخرى .

رابعا : المجتمع البشري للدراسة :

بلغ عدد مفردات الدراسة 66 مفردة من عدد أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمجالس الشعبية المحلية التي تم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة وهي مثلت نسبة 50٪ من عدد الأعضاء في هذه المجالس موزعة كما يلي :

- المجلس الشعبي المحلي بمصر الجديدة والمجلس الشعبي المحلي بقصر النيل 23 عضوا
- المجلس الشعبي المحلي بالزيتون والمجلس الشعبي المحلي بحلوان 21 عضوا .
- المجلس الشعبي المحلي بالسيدة زينب والمجلس الشعبي المحلي بالزاوية الحمراء 22 عضوا .

وقد روعي في اختيار المجالس الشعبية المحلية في مدينة القاهرة بحيث تعبر هذه المجالس عن أنماط درجة التحضر في إحياء مدينة القاهرة كما يلي :

- حي مصر الجديدة وحي قصر النيل يمثلا أعلى درجات التحضر .

o حي الزيتون وحي حلوان ويمثلا درجة متوسطة من التحضر .

o حي السيدة زينب وحي الزاوية الحمراء ويمثلا درجة حضرية متخلفة .

خامسا : اداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في مقياس لقياس مدى استخدام أعضاء المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ومعوقات استخدام هذا الأسلوب ومقترحات التغلب عليها . وقد تم تصميم المقياس وفق الخطوات العلمية المتعارف عليها حيث تم تحديد محكات المقياس في خمسة محكات هي :

- مقومات أسلوب التخطيط الموحد .
- معوقات العملية التخطيطية في استخدام أسلوب التخطيط الموحد
- المعوقات المرتبطة بالمنظمة في استخدام أسلوب التخطيط الموحد.
- المعوقات المرتبطة بالمجتمع في استخدام أسلوب التخطيط الموحد .
- المقترحات لمواجهة معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد

وتم تعريف وتحديد المحكات في الإطار النظري ثم قامت الباحثة بجمع عددا كبيرا من العبارات التي ترتبط بكل بعد من هذه الأبعاد وبلغ عدد عبارات القياس في صورته الأولية 100 عبارة موزعة كما يلي : البعد الأول 19 عبارة ، والبعد الثاني 15 عبارة ،والبعد الثالث 15 عبارة ، والبعد الرابع 15 عبارة . والبعد الخامس 36 عبارة ، كما اشتمل المقياس على 9 أسئلة للبيانات الأولية .

صدق وثبات المقياس :

صدق المقياس :

اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري حيث تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد 10 من المحكين من الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وبعض الخبراء في الميدان وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات . وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن 80٪ كما اعتمدت الباحثة على الصدق الإحصائي والذي بلغ 0.86 .

ثبات المقياس :

تم حساب الثبات بطريقة اعادة الاختبار وذلك بتطبيق المقياس على عدد 10 أعضاء المجلس الشعبي المحلي وتم إعادة تطبيقه عليهم مرة أخرى بفاصل زمني قدره أسبوعان وتم حساب الثبات بواسطة معامل ارتباط بيرسون ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق القياس :

جدول رقم (1) يوضح ثبات وصدق المقياس

المحك	معامل الثبات	معامل الصدق
مقومات أسلوب التخطيط الموحد	0.72	0.84
معوقات العملية التخطيطية	0.75	0.86
المعوقات المرتبطة بالمنظمة	0.78	0.88
المعوقات المرتبطة بالمجتمع	0.71	0.84
المقترحات	0.80	0.89
المقياس ككل	0.75	0.86

ومن النتائج السابقة نستنتج أن المقياس على درجة من الصدق والثبات تمكننا من الاعتماد على نتائجه بنسبة ثقة 99٪ .

وقد جاء المقياس في صورته النهائية في 81 عبارة بواقع 15 عبارة للمحك الأول و 12 عبارة للمحك الثاني ، 12 عبارة للمحك الثالث ، 12 عبارة للمحك الرابع ، 20 عبارة للمحك الخامس . وتمثلت طرقة تصحيح المقياس في ثلاث درجات للاستجابة بنعم ، درجتان للاستجابة ب إلى حد ما ودرجة واحدة للاستجابة بلا .

وقد تم تطبيق الدراسة في الفترة من 2007/10/1 إلى 2007/11/15

نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض :

اولا : خصائص افراد مجتمع البحث

جدول رقم (2) يوضح خصائص أفراد مجتمع البحث

المتغير	عدد	%
(أ) العمر :		
1- أقل من 25 سنة	6	9.1
2- 35 –	18	27.3
3- 45 –	24	36.3
4- 55 سنة فأكثر	18	27.3
(ب) مستوى التعليم :		
1- يقرأ ويكتب .	5	7.6
2- مؤهل متوسط .	14	21.2
3- مؤهل جامعي	35	53.0
4- مؤهل فوق الجامعي .	12	18.2
(جـ) نوع العمل :		
1- حكومي .	36	54.5
2- خاص	30	45.5
(د) الخبرة السابقة .		
1- توجد	28	42.4
2- لا توجد	38	57.6
(هـ) عدد مرات التمثيل في المجلس		
1- مرة واحدة	24	36.4
2- مرتان	28	42.4
3- ثلاث مرات	12	18.1
4- أربع مرات فأكثر	2	3.1
(و) العضوية في منظمات أخرى		
1 – نعم	40	61
2- لا	26	39

ثانيا : مدى استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد

جدول رقم (3)

يوضح مدى استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد (ن – 66)

م	العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية في المجلس على العمل الفريقي	20	22	24	128	1.93	4
2	تستهدف القرارات التخطيطية تحقيق التنمية المتكاملة في المجتمع	31	18	17	116	1.75	9
3	تراعي القرارات التخطيطية التكامل بين كافة قطاعات المجتمع	18	13	35	115	1.74	10
4	يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية على استراتيجية شاملة	12	18	36	108	1.63	12
5	تراعي القرارات التخطيطية المشكلات المتنوعة للمجتمع	41	12	13	160	2.42	2
6	اتخاذ القرارات يكون في ضوء تحلل التأثيرات الداخلية والخارجية	10	20	36	106	1.6	14
7	تتعاون كل اللجان في اتخاذ القرارات التخطيطية	18	17	31	119	1.8	7
8	يراعي القرار التخطيطي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع	32	16	18	146	2.21	3
9	تستهدف القرارات التخطيطية زيادة معدل رفاهية المجتمع	28	19	19	111	1.68	11
10	تراعي القرارات التخطيطية الأبعاد السياسية للمجتمع	41	18	7	166	2.51	1
11	تحقق القرارات التخطيطية التنمية	20	22	24	128	1.93	4

	الاجتماعية الاقتصادية						
12	تحسين مستوى معيشة الأفراد هو هدف القرارات التخطيطية	29	29	8	122	1.86	7
13	يصدر القرار التخطيطي في ضوء المتغيرات المختلفة	6	10	50	88	1.33	15
14	يراعي القرار التخطيطي الاحتياجات المتعددة للمواطنين	31	18	17	116	1.75	8
15	يتخذ القرار التخطيطي في ضوء إطار تخطيطي موحد	16	10	40	108	1.63	13
	مجموع	353	262	375	1838	–	–
	متوسط	23.5	17.5	25.0	122.5	1.85	
	النسبة	25.6	26.5	37.9			
	الدرجة النسبية لقياس البعد	62.8٪					

من الجدول السابق يتضح أن استخدام اعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية من النوع المتوسط . حيث بلغت الدرجة النسبية لاستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد **62.8٪** بمتوسط مرجح قدره **1.85** ومتوسط وزني قدره **122.5** ومما يؤكد ذلك أن نسبة **25.6٪** من اعضاء المجالس الشعبية المحلية أجابوا بنعم على العبارات التي تدل على استخدام لأسلوب التخطيط الموحد ، **26.5٪** أجابوا إلى حد ما ، بينما **37.9٪** أجابوا بلا .

وقد كانت أكثر العبارات إيجابية التي تدل على استخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد العبارات أرقام (**10** ، **5** ، **8** ، **1** ، **11** ، **12**) وهي العبارات التي تتعلق بأن قرارات المجلس تراعي الأبعاد السياسية للمجتمع وأن القرارات التخطيطية تراعي المشكلات المتنوعة للمجتمع وأن القرار التخطيطي يراعي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، وأن اتخاذ القرارات في المجلس يعتمد على العمل الفريقي وأن الهدف من

القرارات التخطيطية تحسين مستوى معيشة الأفراد ، وهي عناصر هامة في أسلوب التخطيط الموحد والتي أشارت إليها كتابات عبد العزيز مختار ، وديرف أدموند **Durfee Edmund** ولون فيشر **Von Fisher** كذلك بعض الدراسات والبحوث مثل دراسة اندواساو **1981 Ando Asao** وكينيك لاري **1983 Kennek Larry** وكرافت ريتشارد **1991 Kraft Richard** ودراسة و ودان **2005 Wudan**

وقد كانت أكثر الجوانب عدم استخدامها في الأسلوب الموحد للتخطيط من جانب أعضاء المجلس المحلي الشعبي هي العبارات أرقام (13 ، 6 ، 15 ، 4 ، 9) وهي العبارات التي تتعلق بأن القرار التخطيطي يصدر بعد التحكم في كل المتغيرات ، وتم تحليل كل أنواع التأثيرات الداخلية والخارجية قبل صدور القرار ، ولا يلتزم المجلس بإطار تخطيطي موحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ، ولا يعتمد اتخاذ القرارات التخطيطية على استراتيجية كليه ، وهذا يتطلب تدريب أعضاء المجلس الشعبي المحلي على كيفية إجراء العمليات التخطيطية العلمية والسليمة وضرورة استعانتهم بمتخصصين من المخططين الاجتماعيين الخبراء .

ومن النتائج السابقة تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الأول ومؤداه "من المتوقع أن يكون استخدام اعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ضعيفا .

وأيضا تكون الدراسة قد أجابت على التساؤل الأول لها .

ثالثاً : معوقات استخدام اسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية:

1- المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية لأتخاذ القرارات التخطيطية :

جدول رقم (4)

يوضح المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية لاتخاذ القرارات التخطيطية(ن =66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
عدم وضوح الأهداف عند اتخاذ القرارات التخطيطية	32	19	15	149	2.25	6
يركز المجلس في قراراته التخطيطية على أهداف معينة دون سواها	31	20	15	148	2.25	7
لا تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرارات	42	10	14	160	2.42	3
لا توجد استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات التخطيطية	40	12	14	158	2.39	4
لا توجد معايير ثابتة لتحديد الأولويات التي تم في ضوئها اتخاذ القرارات .	45	11	10	167	2.53	1
لا يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي عند تقديم البدائل	37	14	15	154	2.32	5
لا توجد معايير علمية لقياس الاحتياجات المجتمعية	21	33	12	141	2.13	8
لا تستخدم الأساليب الإحصائية الحديثة ونظم المعلومات عند اتخاذ القرارات	41	18	7	164	2.48	2
لا توضع في الاعتبار موارد المجتمع المتاحة عند اتخاذ القرارات	22	12	32	122	1.84	11
لا تتم عملية تقييم القرارات التخطيطية التي تم اتخاذها	18	36	12	138	2.1	9
لا تتم متابعة القرارات التخطيطية التي تم اتخاذها	17	18	31	118	1.78	12

لا يوجد اهتمام بالتغذية العكسية عند اتخاذ القرارات .	27	14	25	124	1.85	10
مجموع	373	217	202	1743	–	–
متوسط	31.2	18.0	16.8	145	2.19	
النسبة	47.2	27.2	25.5			
الدرجة النسبية لقياس البعد	٪73.2					

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي المحلي والتي ترتبط بالعملية التخطيطية مرتفعة حيث بلغت درجة قياسها ٪73.2 بمتوسط وزني قدره 145 ومتوسط مرجح قدره 2.19 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم أي وجود معوقات مرتبطة بالعملية التخطيطية ٪47.3 ونسبة من أجابوا إلى حد ما ٪27.2 ونسبة من أجابوا بلا ٪25.5 وكانت المعوقات الأكثر تأثيرا في هذا البعد هي التي وردت في العبارات (5 ، 8 ، 3 ، 4 ، 6) وهي العبارات التي تتعلق بعدم وجود معايير ثابته لتحديد الأولويات عند اتخاذ القرارات التخطيطية ، وعدم استخدام الأساليب الحديثة في الإحصاء ونظم المعلومات ، وعدم توافر المعلومات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرارات تخطيطية وعدم وجود استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات وعدم اتباع الأسلوب العلمي في قياس مزايا وعيوب البدائل المتاحة في كل قرار تخطيطي .

واتفقت هذه النتائج مع نتائج الكثير من الدراسات مثل دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 ودراسة رياض حمزاوي 1988 ودراسة كتنير ومارتين Dattner & Martin 1989 ودراسة جون ليسيرو John Lucero 1996 ودراسة أن سزيريلز Ann Suzierelis 2004 ودراسة محمد نبيل سالم 1994.

2– المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي :

جدول رقم (5)

المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز في اتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
اللوائح والقوانين المنظمة للمجلس تعوق اتخاذ قرارات تخطيطية سليمة	19	22	25	126	1.9	7
لا تتوافر الكوادر الفنية من العاملين بالمجلس	41	12	13	160	2.42	2
أعضاء المجلس يفتقرون للمهارات في اتخاذ القرارات	29	13	24	127	1.92	6
ينقص العاملين في المجلس الوعي التخطيطي	12	24	30	114	1.73	9
لا تتوافر البرامج التدريبية للكوادر التخطيطية في المجلس	17	12	36	113	1.71	11
لا تتوافر لأعضاء المجلس مهارات الاتصال بالمجتمع	5	6	55	82	1.2	12
عدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان المتنوعة في المجلس	25	18	23	134	2.0	4
عدم وجود علاقات تنسيقية بين المجلس وغيره من الأجهزة في المجتمع	16	21	29	119	1.8	8
ضعف قنوات الاتصال بين المجلس وأفراد المجتمع	12	24	30	114	1.72	9
عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرارات التخطيطية	41	18	7	166	2.51	1
يوجد تداخل في الأدوار	26	12	28	130	1.96	5

والاختصاصات بين اعضاء المجلس يوجد قلة من أعضاء المجلس يهيمنون على اتخاذ القرار	30	16	20	142	2.15	2
مجموع	273	199	320	1527	–	–
متوسط	22.7	16.6	26.7	127	1.92	
النسبة	34.4	25.2	40.4			
الدرجة النسبية لقياس البعد	64.1٪					

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية في المجلس الشعبي والمرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي من النوع المتوسط حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس البعد 64.1٪ بمتوسط وزني قدره 127 ومتوسط مرجح قدره 1.92 .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 34.4٪ وبالى حد ما 25.2٪ وبلا 40.4٪ وكانت المعوقات الأكثر تأثيرا في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (10 ، 2 ، 12 ، 7 ، 11) وهي التي تتعلق عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة لحفظ المعلومات ، وعدم توافر الكوادر الفنية من العاملين في المجلس ، وسيطرة بعض أعضاء المجلس الشعبي المحلي على قراراته وعدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان المتنوعة في المجلس ، ووجود تداخل في الاختصاصات بين اللجان كما أن الأعضاء يفتقرون للمهارات التخطيطية ، ويتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات ، دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة محمد إبراهيم علي 2002 ودراسة عاطف مكاوي 2002 ودراسة أحمد إبراهيم حمزة 1995 ودراسة طلعت السروجي ومحمد زكي 1991.

3- المعوقات المرتبطة بالمجتمع :

جدول رقم (6) يوضح المعوقات المرتبطة والتي تعوق المجلس عن اتخاذ القرارات التخطيطية (ن = 66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	الى حد ما	لا			
تغيير السياسات في المجتمع من فترة لاخرى	38	12	16	154	2.33	4
ضعف مشاركة المواطنين في المجتمع	40	26	0	172	2.6	1
غياب الوعي التنموي بين أعضاء المجتمع	30	20	16	146	2.21	7
غياب التنسيق بين المنظمات في المجتمع رأسيا وأفقيا	13	28	26	118	1.78	10
تنوع المشكلات التي تواجه المجتمع	37	12	17	152	2.3	5
محدودية موارد المجتمع وإمكانياته المتاحة	36	14	16	152	2.3	5
انتشار القيم السلبية في المجتمع	40	20	6	166	2.51	2
تعدد حاجات أفراد المجتمع	31	28	7	156	2.36	3
ضعف مشاكرة القيادات المجتمعية في المجتمع	12	23	31	113	1.71	12
لا يتوافر المجتمع البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار	22	15	29	125	1.89	9
عدم توافر القيادات الواعية بأهمية التخطيط في المجتمع	18	16	32	118	1.78	10

قيام أصحاب السلطات والنفوذ في المجتمع بالتأثير في قرارات المجلس	27	18	21	128	1.93	8
مجموع	343	232	217	1700	–	–
متوسط	28.6	19.3	18.1	141.6	2.14	
النسبة	43.3	27.2	27.5			
الدرجة النسبية لقياس البعد	٪71.5					

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في التخطيط لاتخاذ القرارات التخطيطية في المجلس الشعبي المحلي المرتبطة بالمجتمع من النوع المرتفع حيث بلغت الدرجة النسبية **71.5**٪ بمتوسط وزني قدره **141.6** ومتوسط مرجح قدره **284**.

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت **43.3**٪ وإلى حد ما **29.3**٪ وبلا **27.5**٪ وكانت المعوقات الأكثر تأثيرا في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (2 ، 7 ، 8 ، 1 ، 5 ، 6) وهي التي تتعلق بصنف مشاركة المواطنين في المجتمع وانتشار القيم الثقافية السلبية بين المواطنين في المجتمع وتعددت حاجات أفراد المجتمع وتغيير السياسات في المجتمع من فترة لأخرى ومحدودية موارد المجتمع وإمكانياته وزيادة وتنوع مشكلات المواطنين في المجتمع وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة طلعت السروجي **1991** ودراسة محمد نبيل سالم **2003** ودراسة رياض حمزاوي **1991** سالازار **Salazar 1996** .

4- المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية ككل :

جدول رقم (7)

يوضح المعوقات التي تواجه المجلس الشعبي المحلي في اتخاذ القرارات التخطيطية

م	المعوق	متوسط مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية ٪	الترتيب
1	المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية	145	2.19	73.2	1
2	المعوقات المرتبطة بالعملية التنظيمية	127	1.92	64.1	2
3	المعوقات المرتبطة بالعملة المجتمعية	141.6	2.14	71.5	3
مجموع		413.6	6.25	208.8	
متوسط		137.8	2.08	69.6	

من الجدول السابق يتضح أن معوقات استخدام الأسلوب الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطة في المجلس الشعبي المحلي ككل مرتفعة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس هذه المعوقات 69.6٪ بمتوسط وزني قدره 137.8 ومتوسط مرجح قدره 2.08 .

وبهذا تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثاني ومؤداه "من المتوقع أن يواجه استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد معوقات كذلك تكون الدراسة قد اجابت على التساؤل الثاني لها .

رابعا : مقترحات اعضاء المجلس الشعبي المحلي لمواجهة معوقات اتخاذ القرارات التخطيطية :

أ – المقترحات المرتبطة بالعملية التخطيطية :

جدول رقم (8) يوضح المقترحات المرتبطة بالعملية التخطيطية (ن = 66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	الى حد ما	لا			
توفير البيانات الكافية اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية	42	24	0	174	2.63	3
تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية عند اتخاذ القرار	46	19	1	177	2.68	2
ربط القرارات التخطيطية باحتياجات المجتمع ومشكلاته	50	16	0	182	2.75	1
تحديد الأهداف التي تتخذ بشأنها القرارات على أسس موضوعية	37	23	6	153	2.31	7
استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات التخطيطية	41	25	0	173	2.63	4
مراعاة المتغيرات السياسية المختلفة عند اتخاذ القرارات التخطيطية	36	20	10	158	2.39	5
ضرورة متابعة القرارات التخطيطة التي يتم اتخاذها	30	20	16	146	2.21	8
ضرورة تقييم القرارات التخطيطية التي يتم اتخاذها	33	21	13	157	2.37	6
وجود استراتيجية موحدة لاتخاذ	17	13	36	113	1.18	10

الاهتمام بالتغذية العكسية عند اتخاذ قرارات جديدة القرارات التخطيطية	18	36	12	138	2.1	9
مجموع	349	217	94	1571	–	–
متوسط	34.9	21.7	9.4	157.1	2.38	
النسبة	52.8	32.9	14.2			
الدرجة النسبية لقياس البعد	٪88					

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات المرتبطة بالعملية التخطيطية والتي تعوق استخدام اسلوب التخطيط الموحد كانت مرتفعة حيث بلغت درجتها النسبة 88٪ بمتوسط وزني قدره 157.1 ومتوسط مرجح قدره 2.38 ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت 52.8٪ وبإلى حد ما بلغت 22.9٪ وبلا 14.3٪ .

وكانت المقترحات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات أرقام (3 ، 2 ، 1، 5 ، 6) وهي المقترحات التي تتعلق بضرورة ربط القرارات التخطيطية باحتياجات المجتمع ومشكلاته وتحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية عند اتخاذ القرارات التخطيطية واستخدام الاسلوب العلمي عند اتخاذ هذه القرارات ومراعاة المتغيرات المتنوعة عند اتخاذ القرارات التخطيطية .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عاطف مكاوي 2003 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 ودراسة طلعت السروجي 1991 .

2- المقترحات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلى كجهاز تخطيطي :

جدول رقم (9) يوضح المقترحات بالمجلس الشعبي كجهاز تخطيطي : (ن = 66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
تدريب العاملين بالمجالس على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي	36	12	18	150	2.27	4
وضع نظام لتوفير الإحصاءات والمعلومات بالمجلس	17	13	36	113	1.71	10
بناء قنوات الاتصال بين المجلس وغيره من الأجهزة	37	18	11	148	2.25	5
توفير المعدات والأجهزة الحديثة داخل المجلس	46	14	6	162	2.45	2
تحديد الأدوار والاختصاصات اللجان المجلس المختلفة	38	24	14	146	2.21	6
تدريب أعضاء المجلس على عمليات التخطيط	32	16	18	146	2.21	6
توفير الكوادر الفنية اللازمة لعمل المجلس	32	21	13	157	2.37	3
إيجاد آليات للتنسيق بين المجلس والأجهزة الأخرى في المجتمع	46	19	1	177	2.68	1
ضرورة مساهمة كل أعضاء المجلس في اتخاذ القرارات التخطيطية	30	16	20	142	2.15	8
تحديث اللوائح المنظمة لعمل المجلس	20	25	21	131	1.98	9

مجموع	324	178	158	1482	–	–
متوسط	32.4	17.8	15.8	148.2	2.24	
النسبة	49.0	27.0	24.0			
الدرجة النسبية لقياس البعد	75٪					

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات المرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي كجهاز تخطيطي كانت مرتفعة حيث بلغت قوتها النسبية **75٪** بمتوسط وزني قدره **148.2** ومتوسط مرجح قدره **2.24** ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بنعم بلغت **49٪** وبإلى حد ما بلغت **27٪** وبلا **24٪**.

وكانت المقترحات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات أرقام (**4** ، **8** ، **7**، **1** ، **2**) وهي العبارات التي تتعلق بإيجاد آليات للتنسيق بين المجلس والأجهزة الأخرى في المجتمع وتوفير المعدات والأجهزة الحديثة داخل المجلس وتوفير الكوادر الفنية اللازمة لعمل المجلس وتدريب العاملين بالمجلس على اتخاذ القرارات التخطيطية وبناء قنوات الاتصال بين المجلس وغيره من أجهزة المجتمع.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد حمزة **1995** ودراسةى طلعت السروجي **2000** ودراسة عاطف مكاوي **2003** .

3- المقترحات المرتبطة بالمجتمع :

جدول رقم (10) يوضح المقترحات المرتبطة بالمجتمع (ن = 66)

العبارات	الاستجابة			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
	نعم	إلى حد ما	لا			
توفير الأجهزة المسئولة عن الإحصاء والمعلومات	22	32	12	142	2.15	9
تفعيل دور المشاركة الشعبية على المستوى المحلي	36	14	16	148	2.25	7
تنمية الوعي التخطيطي لأفراد المجتمع	57	9	0	189	2.86	2
الوضع في الاعتبار موارد المجتمع المحلية عند اتخاذ القرار	40	21	5	167	2.53	3
تدريب القيادات المجتمعية على عمليات التخطيط	18	16	32	118	1.78	10
ضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وإمكانياته	41	18	7	164	2.48	4
معالجة القيم السلبية التي تؤثر على المشاركة الشعبية	42	20	4	150	2.27	6
تفعيل التنسيق بين مؤسسات المجتمع المختلفه	37	18	11	148	2.25	7
تثبيت سياسات المجتمع لفترات أطول	40	10	16	156	2.36	5
تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع	45	13	0	195	2.95	1
مجموع	387	170	103	1527	—	—

متوسط	28.7	17	10.2	152.7	2.3	
النسبة	58.6	25.8	15.7			
الدرجة النسبية لقياس البعد	77٪					

من الجدول السابق يتضح أن مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمواجهة المعوقات التي تعوق استخدام أسلوب التخطيط الموحد والمرتبط بالمجتمع جاءت مرتفعة حيث بلغت درجتها النسبية 77٪ بمتوسط وزني قدره 152.7 ومتوسط مرجح قدره 2.3 ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعجد بنعم بلغت 58.6٪ وإلى حد ما 25.8٪ وبلا 15.7٪ .

وكانت العبارات التي حصلت على الأولويات الأولى هي العبارات ام (10 ، 3 ، 4 ، 6 ، 9) وهي العبارات التي تتعلق بضرورة تحديد أولويات حاجات افراد المجتمع وتنمية الوعي التخطيطي بين أفراد المجتمع والوضع في الاعتبار موارد المجتمع عند اتخاذ القرارات التخطيطية وضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وضرورة وجود سياسة ثابتة للمجتمع لفترات طويلة .

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة أحمد حمزة 1995 ودراسة هويدا عبد المنعم 1995 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 .

خامسا العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاجتماعية لاعضاء المجالس المحلية واستخدامها لاسلوب التخطيط الموحد :

1ـ العلاقة بين العمر واستخدام اسلوب التخطيط الموحد

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين العمر واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

العمر / الاستجابه	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
أقل من 35 سنة	4	2	0	6
35 –	8	5	5	18
45 –	7	5	12	24
55 سنة فاكثر	5	5	8	18
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين العمر واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 017 وهو معامل ارتباط غير معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على عدم وجود علاقة بين عمر أعضاء المجلس الشعبي المحلي واستخدام لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطية .

2ـ العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام الاسلوب الموحد

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام الأسلوب الموحد (ن = 66)

التعليم / الاستجابه	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
يقرأ ويكتب	0	2	3	5
مؤهل متوسط	4	5	5	14
مؤهل جامعي	12	8	15	35
مؤهل فوق الجامعي	8	2	2	12
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين مستوى التعليم واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 0.48 وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على وجود

علاقة بين مستوى تعليم الأعضاء واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد لصالح المؤهل الأعلى أي أنه كلما زاد مستوى التعليم زاد استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

3ـ العلاقة بين العمل واستخدام الاسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (13) يوضح العالقة بين نوع واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

نوع العمل / الاستجابه	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
حكومي	18	11	7	36
خاص	6	6	18	30
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين نوع العمل واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل التوافق = 0.39 وهو ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على وجود علاقة بين نوع اعمل الأعضاء واستخدامهم لأسلوب التخطيط الموحد وذلك لأصحاب الأعمال الحكومية .

4ـ العلاقة بين الخبرة السابقة في الترشيح للمجالس المحلية واستخدام اسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (14)

يوضح العلاقة بين الخبرة السابقة واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

الخبرة / الاستجابه	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
توجد	10	7	11	28
لا توجد	14	10	14	38
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين الخبرة السابقة سواء في تاريخ الترشيح للمجالس المحلية أو غيرها من المجالس أو الجمعيات الأخرى واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد وجد أن

معامل الاقتران = 0.23 وهو معامل ارتباط غير معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على عدم وجود علاقة بين الخبرة السابقة في الترشيح للمجالس المحلية واستخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية .

5ـ العلاقة بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام اسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين عدد مرات التمثيل

واستخدام أسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

الاستجابه / مرات التمثيل	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
مرة واحدة	2	5	17	24
مرتان	12	9	7	28
ثلاث مرات	8	3	1	12
اربع مرات فاكثر	2	0		2
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل الاقتران = 0.49 وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين عدد مرات التمثيل في المجلس واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وذلك لصالح عدد مرات التمثيل الأكثر .

6ـ العلاقة بين العضوية في منظمات اخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد :

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين العضوية في منظمات واستخدام اسلوب التخطيط الموحد (ن = 66)

الاستجابه / العضوية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
نعم	19	12.	9	40
لا	5	5	11	26
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين عضوية أعضاء المجلس في منظمات أخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد وجد أن معامل الاقتران = 0.38 وهو معامل ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 99٪ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين عضوية الاعضاء في منظمات مجتمعية أخرى واستخدام أسلوب التخطيط الموحد لصالح الأعضاء في منظمات اجتماعية أخرى .

ومن النتائج السابقة يتضح أن هنا بعض العوامل المؤثرة في استخدام أعضاء المجالس المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية هي : مستوى تعليم الأعضاء ونوع العمل وعدد مرات التمثيل في المجلس والعضوية في منظمات اجتماعية أخرى في المجتمع بينما عاملي السن والترشيح لمجالس أخرى مشابهة عاملين غير مؤثرين .

وبالنتائج السابقة تكون الدراسة قد اجابت على السؤال الثالث لها واختبرت فرضها الثالث الذي مؤداه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية والاجتماعية لأعضاء المجالس الشعبية المحلية واستخدامها لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قرارات تخطيطيه .

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين مستوى تقدم المجتمع واستخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية (ن =66)

الاستجابه / نوع المجتمع	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع
متحضر	12	6	5	23
متوسط التحضر	10	7	4	21
عشوائي	2	4	16	22
مجموع	24	17	25	66

بحساب العلاقة بين نوع المجتمع من حيث درجة التحضر واتباع الأعضاء لأسلوب التخطيط والموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية وجد أن معامل التوافق = 0.67 وهو معامل ارتباط معنوي بمستوى ثقة 99٪ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين نوع المجتمع

واتباع أسلوب التخطيط الموحد وذلك لصالح المجتمع الاكثر تحضرا ومن نتائج الجدول السابق تكون الدراسة قد أجابت على الفرض الرابع لها ومؤداه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي واستخدامه لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ قراراته التخطيطية).

النتائج العامة للدراسة ومناقشتها :

1- توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التخطيط الموحد يستخدم في المجالس الشعبية المحلية استخداما متوسطا حيث بلغت الدرجة النسبية لاستخدامه 62.8٪ ومما ساعد على استخدامه ومراعاة القرارات التخطيطية لأبعاد المجتمع السياسية ولمشكلاته المتنوعة وأن اتخاذ القرار يتم على أساس من العمل الفريقي كما يستهدف القرار تحسين مستوى معيشة الأفراد كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدم استخدام أسلوب التخطيط الموحد في المجالس الشعبية المحلية بطريقة كاملة لأن القرار التخطيطي لا يتحكم في كل المتغيرات ولا يتم تحليل التأثيرات الداخلية أو الخارجية على القرار كما لا يعتمجد اتخاذ القرار على إطار موحد للتخطيط أو استخدام استراتيجية كلية وهي عناصر هامة من عناصر أسلوب التخطيط الموحد التي اشارت إليها بعض الكتابات مثل كتابات عبد العزيز مختار وديرف أدموند وفون فيشروبعض الدراسات مثل دراسة الدواساو 1981 وكينيك لاري 1983 وكرافت ريتشارد 1991 وودان 2005 وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الأول .

2- توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات التي تعوق أعضاء المجالس المحلية من استخدام أسلوب التخطيط في اتخاذ القرارات التخطيطية يرجع منها إلى العملات التخطيطية ذاتها مثل عدم وجود معايير ثابتة لتحديد الأولويات وعدم استخدام الأساليب الحديثة في الإحصاء ونظم المعلومات وعدم وجود استراتيجية محددة لاتخاذ القرارات وعدم اتباع الأسلوب العلمي في قياس مزايا وعيوب كل بديل واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة عبد الرحمن صوفي 1986 ودراسة رياض حمزاوي 1988 ودراسة كتينر ومارتين 1989 ودراسة آن سيزيديلز 2004 وبعض المعوقات الأخرى مرتبط بالمجلس الشعبي المحلي ذاته مثل عدم توافر المعدات والأجهزة الحديثة وعدم توافر الكوادر الفنية من العاملين بالمجلس وعدم وجود ترابط وتنسيق بين اللجان ووجود تداخل في الاختصاصات كما أن الأعضاء

يفتقرون للمهارات التخطيطية ، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ، ودراسة محمد إبراهيم 2003 ودراسة عاطف مكاوي 2003 ، والبعض الثالث من المعوقات ارتبط بالمجتمع الذي يوجد فيه المجلس الشعبي المحلي مثل ضعف مشاركة المواطنين في المجتمع وانتشار القيم الثقافية السلبية وتعدد حاجات أفراد المجتمع وتغيير سياسات المجتمع من فترة لأخرى مع محدودية موارده وإمكانياته ،واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة طلعت السروجي 1991 ودراسة رياض حمزاوي 1991 ودراسة سالازار 1996 ودراسة محمد نبيل سالم 2003 . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثاني .

3- ولمواجهة هذه المعوقات تمثلت مقترحات أعضاء المجالس الشعبية المحلية في ضرورة الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع وتنمية الوعي التخطيطي بين أفراده وتفعيل المشاركة الشعبية ، كذلك تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة لاتخاذ القرارات واستخدام الأسلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع ومراعاة ظروفه الاجتماعية والاقتصادية كذلك تدريب العاملين في المجلس على اتخاذ القرار وبناء قنوات الاتصال بين المجلس وغيره من الأجهزة وتدريب اعضاء المجالس على عمليات التخطيط ومتابعة قرارات المجلس والاهتمام بالتغذية العكسية واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من أحمد حمزة 1995 وطلعت السروجي 2000 ودراسة عاطف مكاوي 2003 .

4- اتضح من الدراسة أن هناك بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ أعضاء المجالس الشعبية المحلية القرارات التخطيطية بناء على أسلوب التخطيط الموحد منها مستوى تعليم الأعضاء ونوع العمل سواء كان عمل حكومي أو خاص لصالح العدد الأكبر العضوية في منظمات اجتماعية أخرى لصالح الأعضاء الأكثر عضوية في منظمات أخرى .

وبينما لم يكن لعامل السن وعامل الترشيح لمجالس اخرى مشابها أي تأثير في استخدام الأعضاء لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الثالث . كذلك نوع المجتمع من حيث تقدمه يكون من العوامل المؤثرة في استخدام المجلس الشعبي المحلي لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية لصالح المجتمع الأكثر تقدما . وبذلك تكون الدراسة قد اختبرت فرضها الرابع .

المؤشرات التخطيطة لمواجهة معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية بالمجالس الشعبية المحلية :

بناء على نتائج الدراسة ولتنمية استخدام أعضاء المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد في اتخاذ القرارات التخطيطية ولمواجهة معوقات استخدام اسلوب التخطيط الموحد في التخطيط فإن الدراسة تقترح المؤشرات التخطيطية التالية :

أ – مؤشرات مرتبطة بالعمليات التخيطيطة :

1- اعتماد اتخاذ القرار التخطيطي على أسس علمية من حيث تحديد الأهداف ودراسة ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافة وتحديد مشكلاته المتنوعة .

2- وضع معايير محددة لعملية تحديد الأولويات وقياس مزايا وعيوب كل بديل مطروح علي أسس واقعية وربط عملية تحديد الأولويات بأهداف الخطة الاجتماعية الاقتصادية .

3- أن تجزي عمليات تقييم للقرارات التي تتخذ كما يجب أن تتم متابعة هذه القرارات والاهتمام بعملية التغذية العكسية عند اتخاذ قرارات جديدة .

4- أهمية وجود مخطط اجتماعي في المجالس الشعبية المحلية بجانب استفادة هذه المجالس من الخبراء والمتخصصين والفنيين في مجال التخطيط واتخاذ القرار من اعضاء المجتمع المحلي .

ب- مؤشرات مرتبطة بالمجلس الشعبي المطي كجهاز تخطيطي :

1- تزيد أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمعارف والمهارات العلمية اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية عن طريق دورات تدريبية متخصصة بصفة دورية أو من خلال إدارة للتدريب تنشأ في وزارة الحكم المحلي .

2- تنمية الوعي التخطيطي لدى العاملين بالمجالس الشعبية المحلية وتدعيم المجالس بالكفاءات من العاملين ذوي الخبرة والدراسة وتدريبهم على تصميم برامج ومشروعات اجتماعية تحت إشراف إكاديمي .

3- الاهتمام بالتقدم التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وإنشاء نظام حديث لنظم المعلومات لتحديث البيانات والمعلومات باستمرار ومد أعضاء المجلس بالبيانات الجديدة والدقيقة والكافية لاتخاذ قرار تخطيطي سليم .

4- تدعيم استقلالية المجالس الشعبية المحلية ماديا وإداريا وقانونيا حتى يمكنها إصدار قرارات تخطيطية دون تأثير خارجي عليها مع تكوين هيئة استشارية من المتطوعين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط واتخاذ القرارات لتقديم المشورة لأعضاء المجالس .

جـ- مؤشرات مرتبطة بالمجتمع :

1- تنمية الوعي التخطيطي والتنموي بين المواطنين في المجتمع وتغيير القيم السلبية في المجتمع كاللامبالاة وعدم الاهتمام والسلبية وذلك عن طريق اللقاءات والندوات التي تعقد في مقر المجلس أو عن طريق التقاء الأعضاء بالجماهير واستخدام وسائل الاتصال المتنوعة .

2- العمل على تنمية المشاركة الشعبية والاستفادة من الموارد والإمكانيات المحلية بشرية كانت أو مادية في اتخاذ القرارات واستثارهم للمشاركة واستثمارها للعناصر البشرية المتاحة في المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم في تحقيق الأهداف

3- التنسيق بين المجلس الشعبي المحلي وغيره من المنظمات في المجتمع سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي لتبادل الخبرات والاستفادة من الموارد والقيام بالخطط المشتركة ويمكن أن يتم ذلك عن طرق اللجان أو اللقاءات المشتركة أو الزيارات والقيام بمشروعات مشتركة .

4- دراسة مشكلات المجتمع وتحديد احتياجاته عن طريق استخدام البحوث العلمية كذلك دراسة وتحديد ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كذلك تحديد موارده وإمكانياته المتاحة أو التي يمكن إتاحتها واستخدامها في تحقيق تقدمه الاجتماعي والاقتصادي ورفع مستوى رفاهية أفراده .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية – البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة – إدارة التغيير الاستراتيجي ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1995 .

2- إبراهيم أبو الغار وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مدخل سوسيولوجي ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 .

3- إبراهيم عبد المعطي ، العمل التطوعي والعولمة ، المؤتمر السنوي الثاني للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلي ، القاهرة ، الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، إبريل 2000 .

4- إبراهيم عبد الهادي محمد ، الإدارة ، مفاهيم وأنواعها وعملياتها ، الإسكندرية ، درا المعرفة الجامعية ، 2000 .

5- إبراهيم عصام ، العوامل المؤثرة على العلاقة بين المجالس الشعبية والتنفيذية في عمليات التخطيط لتنمية المجتمع المحلي رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1981 .

6- أحمد إبراهيم حمزة ، تقويم تجربة التخطيط الإقليمي في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1981 .

7- أحمد عبد الفتاح ناجي ، أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، زهراء الشرق ، 2003 .

8- أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2006 .

9- أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة – السياسة العامة والإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1997 .

10- أحمد عاطف حسن ، الأسلوب العلمي لحل المشكلات وكيفية اتخاذ القرارات ، القاهرة ، الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، 2000 .

11- أحمد كمال أحمد ، التخطيط الاجتماعي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1977 .

12- أحمد محمد السنهوري وآخرون ، مدخل الخدمة الاجتماعية مع بيان الاتجاهات الحديثة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1994 .

13- أحمد محمد عبد الغني ، المشاركة السياسية في تنظيمات المجتمع المدني ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، فرع بني سويف 1997 .

14- أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 .

15- .... ، استخدامات الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، 2001 .

16- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية ، القاهرة، المكتب العربي الحديث ، 1993 .

17- أماني قنديل ، دور منظمات المجتمع المدني في العالم العربي ، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية ، 1994 .

18- .... ، المجتمع المدني في مصر في مطلع الألفية الجديدة ، القاهرة ، مركز الدراسات والسياسات الاستراتيجية بالأهرام ، 2000 .

19- السيد السعيد ، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006 .

20- السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث ، تحديات القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، أكاديمية القرارا للتعليم المدني ، 2006 .

21- السلمي على ، الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1991 .

22- الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ، دور مؤسسات المجتمع المدني في صنع وإدارة وحل الصراعات في أفريقيا ، ترجمة مجدي عبد الكريم ويسري مصطفى ، القاهرة ، مركز البحوث العربية للدراسات والتوثيق والنشر ، 2005 .

23- النشرة الداخلية للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، القاهرة ، 2007.

24- بثينة حسين عمارة ، العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري ن القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2000 .

25- بسيوني إبراهيم حمادة ، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 1993 .

26- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 1998 .

27- تقرير دليل المجتمع المدني ، نظرة عامة على المجتمع المصري في مصر ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2006 .

28- ثيودور ليفيت ، الإدارة الحديثة ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 2000 .

29- جاك دنكان ، أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999 .

30- حسن أبشر الطيب ، إدارة الكوارث ، لندن ، ميدلايت المحدودة ، 1992.

31- حسن حسين البيلاوي وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد ، القاهرة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2006 .

32- حسن حسين البيلاوي ، سلامة عبد العظيم حسين ، إدارة المعرفة في التعليم ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2006 .

33- حسن طه الفقير ، التوطين الصناعي في مصر عام 2000 وأثره في تخطيط التنمية الإقليمية ، القاهرة ، معهد التخطيط القومي ، مذكرة رقم 1470 ، مايو 1988 .

34- حسن مصطفى حسن ، منظمات المجتمع المدني كشريك في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2005 .

35- حمدي شعبان ، الإعلام الآمن وإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، 2005 .

36- رشاد أحمد عبد اللطيف ، تنمية المنظمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء، 2007 .

37- رياض أمين حمزاوي ، مشكلات العملية التخطيطية لمنظمات الرعاية الاجتماعية دراسة ميدانية بمحافظة القاهرة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت ، مجلد 16 ، عدد 2، 1988 .

38- رياض أمين ، طلعت مصطفى السروجي ، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية – دراسة لنموذج مجتمع الإمارات ، دبي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، 1998 .

39- ريتشارد هالوواي ، نحو الاعتماد على الذات ماليا – تعبئة الموارد المحلية من أجل التنمية ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2001 .

40- سمير عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000 .

41- سليمان بن محمد المالك ، صانعوا القرارات الاستراتيجية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط 1 ، 1410 .

42- سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مطبعة العشري ، 2009 .

43- شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرون – محددات الواقع وأفاق المستقبل ، القاهرة ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، 1997 .

44- صلاح لبيب ، الإدارة العامة ، القاهرة ، ياسن للطباعة والنشر ، 2007.

45- طلعت مصطفى السروجي ، دراسة مقارنة للقيم التخطيطية المرغوبة والسائدة لدى أعضاء المجالس الشعبية المحلية بمدينة القاهرة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة حلوان ، إبريل 2000 .

46- .... ، استراتيجية تقوية الفقراء وتمكنهم من اتخاذ القرار على المستوى المحلي ، القاهرة ، المجلس الأعلى للجامعات ، نوفمبر 1998 .

47- .... ، مشكلات العملية التخطيطية لتنمية المجتمعات الحضرية المحلية ، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1991 .

48- .... ، المجتمع المدني وتداعياته على صنع سياسات الرعاية الاجتماعية ، المجتمع المصري نموذجا ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2001 .

49- .... ، السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2004 .

50- طلعت مصطفى السروجي وآخرون ، السياسة الاجتماعية ، القاهرة ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، 2007 .

51- طلعت مصطفى السروجي ، محمد زكي ، ديناميات بناء القوة بالمجالس الشعبية المحلية وابعاده المجتمعية ، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1991 .

52- عاطف مصطفى مكاوي ، مشكلات المتابعة كاحد مراحل التخطيط الاجتماعي ، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003 .

53- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2007 .

54- عبد الفتاح دياب ، الإدارة الفعالة ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 1998 .

55- عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات – التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004 .

56- عبد الرحمن صوفي عثمان ، توافر المعلومات في الأجهزة التخطيطية وعلاقته باتخاذ القرار ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1988 .

57- .... ، العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1986 .

58- عبدالله على عبدالله عودة : تقييم مشروع تحسين جودة التعليم في ضوء معيار المشاركة المجتمعية دراسة مطبقة على مدارس التعليم الأساسي باسوان ، (بحث منشور) ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2008 .

59- عبدالله محمد عبد الرحمن ، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2001.

60- عبد العزيز عبد الله مختار ، التخطيط لتنمية المجتمع المحلي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 .

61- علاء إبراهيم إبراهيم زايد ، برنامج مقترح لتحسين الإداء التدريبي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، (بحث منشور) ، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر ، كلية التربية ، جامعة حلوان .

62- على الصاوي ،المنظمات غير الحكومية ، والتحول الديمقراطي ، مؤتمر التنظيمات غيرالحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية ، القاهرة ، 1993 .

63- علد الهادي مسلم وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007 .

64- على ليلة ، دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر ، القاهرة ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، 2003 .

65- على محمد منصور ، مبادئ الإدارة – أسس ومفاهيم ، القاهرة مجموعة النيل العربية ، 2001 .

66- عمر خالد الشيباني ، الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريبية ، 1407 .

67- فاروق حلمي ، الأزمة ذات الصيغة الأدارية ، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ن 1993 .

68- قانون نظام الإدارة المحلية ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، 1990 .

69- قانون رقم (84) لعام 2002 .

70- قرار رقم (421) لعام 2005 .

71- قيس محمد العبيدي ، التنظيم – المفهوم والنظريات والمبادئ ، القاهرة ، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، 1997 .

72- ماهر أبو المعاطي على ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية أسس نظرية ونماذج تطبيقية ،الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2010 .

73- .... ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، 2004 .

74- .... ، قياس فعالية الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية ، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد الثالث ، اكتوبر 1997 .

75- .... ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الفيوم ، مكتبة الصفوة ، ط ، 1998 .

76- حسن الخضيري ، إدارة الأزمات ، ندوة الأسلوب العلمي لادارة الأزمات ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، 1993 .

77- محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، القاهرة ، دار ابو المجد للطباعة ، 1995 .

78- محمد إبراهيم علي ، العوامل المؤثرة على استقلالية قرارات المجلس الشعبي المحليلقرية جواد حسني – أبو حمص ، الجيزة ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان

79- محمد بن إبراهيم التويجري ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، الرياض ، العبيكان للنشر ، 1417 .

80- محمد سويلم الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2001 .

81- محمد عبدالله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة والتنظيم ، القاهرة ، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ، 1992 .

82- محمد عبد الفتاح عطاالله ، الرقابة المالية بالمنظمات النقابية ، القاهرة ، الاتحاد العامل لنقابات عمال مصر ، 2000 .

83- محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، القاهرة ، دار الفتح ،2008 .

84- محمد عبد الكريم ،الإدارة – المهام ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1997 .

85- محمد عثمان إسماعيل وحمدي معاز ، الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 2003 .

86- محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، دار أبو المجد ، 2000 .

87- محمد سويلم ، الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2004 .

88- محمد مصطفى ، إدارة الأعمال ، الرياض ، مكتبة الشقرى ، 1420 .

89- محمد نبيل سالم ، دور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في التخطيطي للتنمية المحلية ، المؤتمر العلمي السابق لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 1994 .

90- .... ، معوقات تخطيط برامج الخدمات الاجتماعية على المستوى الإقليمي ، المؤتمر العلمي السادس عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003 .

91- محمد يسري وأحمد رشيد ، التنظيم الإداري وتحليل التنظيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2000 .

92- مدني عبد القادر علاقي ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الإمارات العربية ، المطبعة العصرية ، 1417 .

93- مركز خدمات التنمية ، حالة المجتمع المدني في مصر ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، 2005 .

94- مفيد الزيدي ، قضايا العولمة والمعلوماتية ، عمان ، الأردن ، دار اسامه للنشر والتوزيع ، 2003 .

95- مصطفى عبد العظيم فرماوي ، السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات ،القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2005 .

96- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية ، الدار الجامعية ،2006 .

97- منى عطية خزام ،معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي . دراسة مطبقة على المجالس المحلية بمحافظة القاهرة ، المؤتمر الدولي الواحد والعشرون للخدمة الاجتماعية ، بحث منشور ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2008 ،

98- .... ، العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية المجتمع المدني في تقديم خدماتها، المؤتمر الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية ، حبث منشور ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2007 .

99- منى عطية خزام ، منى عويس ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، 2008 .

100- ميشيل ارمسترونج ، المرجع الكامل فيتقنيات الإدارة ، القاهرة ، أكاديمية البحث العلمي ، 2004

101- نادر فرجاني، الحاكم الصالح ، فقه العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مجلة المستقبل العربي ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000 .

102- ناهد عز الدين ،المجتمع المدني ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسة والاستراتيجية بالأهرام ، 2000 .

103- نبيل محمد مرسي ، المدير الاستراتيجي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2006 .

104- وجدي محمد بركات ، العلاقة بين المجددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقق العلاقات التنسيقية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، إبريل 2003 .

105- وفاء حافظ حجازي ، دعم القرار في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2006 .

106- هالة محمد لبيب ، الإدارة العامة ، مدخل وظيفي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ج1 ، 2003 .

107- هدى توفيق سليمان ، تفعيل دور المنظمات الأهلية في ظل العولمة ، مجلة دراسات وبحوث في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، 2000 .

108- هويدا محمد عبد المنعم ، معوقات التخطيط الإداري للمنظمات الاجتماعية ن رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 1995 .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Active Study Dictionary, England, Lorignian, 1999.

2- Aidon Davy, Integrating Socialconcern Sintoprivate sector decision Making, Areviwo of Corporate, 1999.

3- Ajjarpu Venkatarmana, Optinal Reactive Planning in Power Systems, A Unified, Approach, canada, University of Waterloo, 1986 .

4- Annagueorgui era, owner Ship and Administrator servicesa Afford Autonomy in Long Term Care Facilities, washington, Univeresity of Washington, 2005 .

5- Ando Asao, Development of Unified theory of Urban Development, Pensylvania, University of Pensylvania, 1981.

6- Ann suziedelis, Favoring beneficenee over autonomy in the ethical debate regarding health care decision making and minor, Sant louis University, 2004.

7- Arthur G. Bendeian, Management, N.Y., Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

8- Avram Henriette, Bulding, Unified information Network, N. Y. Journal Articles, 1988.

9- Bonet Blai & Qeffner Hector, Planning and Controle in Artivicial intelligence, A Unifying Prespective, peer Reviewed Journal. 2001.

10- Burion Gummer: Social Planning In Encyclopedia of Social Work, washington, N.A,S,W, 1995. P.2180.

11- Charles Zastrow, Introductrion to Social Work Social and Socialwelfare, I'word swrth Publishing Co., 2002

12- Clare Krause, Civilsocie Tyin The democratizationProcess. A case Studyoncairoi Islamic Women's Canad, University of Guelph, 2002 .

13- David Bowen, Edward Lawler, Total Quality Oriented Human Resources Management Organizational Dynamics , Spring 1992 .

14- David D.van Fleet, Contemporary Managemen, N. J., Houghton Mifflin Co., Boston, 1991 .

15- Durfee Edmund, A Unified Approach to Dymanic Coordination; Planning Action and interactions in Prolblem solving Network, U.S.A, University of Mass Acvhusetts, 1987.

16- Elzabeth Dougherty, Astudy in Civil Society, Scales of influence and Corruption in Panama, U.S.A, University of Pennsylvania, 2002.

17- Elzabeth Risley, Civil Society organization, Taxas, University of Texas, 2005.

18- Cernea M. Michael, Nongover nmental organization and LocalDevelopment, the word Bank, 1989.

19- Ginberg Lean & Keys Opsule, New Mangment in Human Servicies, N.Y., W.Masw press orgpulication 1995

20- Good Kind Hibary, Transterring Learning, Bulding oraniza tional Capacity, Oregon, University of Oregon, 1996

21- Gould, W, Planning for population Change, London, Groom Helm, 1996

22- H, Wayne, Johnason, et. Al, The social Services and introduction, U.S.A., Peacock publishers inc., 1996

23- Hagi, et. Al, Managing Humam Development, islamabad, the North South Roundttable, 1998.

24- Howard Jones; Social Welfare in third world Development, London, Macmillan, 1990

25- H TTP; WWW.Kenanaonline.com.

26- Htt://slah.Jeeran.com.12345678-archive,2007.

27- hTTpD., Management business, d l. ust., educourses, lsnl, Htm, 2007

28- H TTP: WWW.Kenanaonline.com.

29- http://ikhwanwayonline.wordpress.com

30- http:// www.tanmia –ma/article

31- http://ikhwanwayonline.maktoobblog.com

32- http://www.manqol.com/topic

33- http://dl.ust.edu/courses/management/business_admin/treelsn1.htm#al

34- http://islamfin.go-forum.net/montada

35- http://mmsec.com/m3-files/manage-str.htm

36- http://www.ansab-online.com/phpBB2/archive/index.php

37- http://www.alriyadh.com/2007

38- http://www.arliyadh.com.2007/artiele 23/07.htm

39- James A.F., Management, N.Y., Sanfrancisc, 1998.

40- Joel E. Ross, total Quality Management, Tex, Cases and Resding, London, Kohan Page, Lt, 1994.

41- Johnivanacevich and Michelt Matteson, organization Behavior and Management N,Y., Ncgra whill, 2002.

42- John Lucero, Astudy to increase computer Application in social work Mangement, U.S.A, Journal of Contiuing Education, 1992.

43- K, Sheen, Normation Decision Making, V.N.Y, Englewood Cliffmc. 1999

44- Karen Krist Ashman & Grafton Hull, Understanding Generalist Practice, U.S.A, Brooks, Cole,P231.

45- Katskis Charis, Some Basic Unifying Concepts and Principles as guidelines For planning intervention, N.Y. Dynamic psychotherapyu, Vol, 4, 1986.

46- Kenneke Larry, et, al. Planning and organizing Career currccula, Indiana, Howard Co., 1983 .

47- Kettner Peter & Martin Lawrence, Contracting for services, New England, Journal of Human Services N.9, 1989.

48- Kiley Erin Eilaxbeth, Decentralization and Autonomy in Chipas, Mexico, A case Study of Cultural Educational Change, Pittsburgh, of Pittsburgh, 1999.

49- Kraft Richard, Unified Macro/Micro Educational planning policy, jorunal, Articales, 1991.

50- Lorange perer and Declanm., Considerations in implemting strategiccontrol, Journal of Business strategy, Spring, 1984 .

51- Malcon Baldrige Nationa Quality Award 1993. Award Criteria, Gaithersburg. Md. U.S, Department of Commerce, National Institute of Standard and Technology, 1993.

52- Martin Davis, the Black well Eneyelap edia of Social Work. U.S,A., Black well pubbli Shers, 1999.

53- Martin J.Gammon, Management, Managing for Results, London, Ally and Bacon inc.,1988/

54- Martin Rein, Social Policy, issues of choice and Change Random house, N.Y.,1990, P.82;

55- Max Milliken, The Role of papular participation in Development, London, The N.i.k. Press, 1969.

56- Mchugh Heather, No tesfrom Briefing on Civil Society, Washington, Dc, U.S.A.i.D., 1998/

57- Mickel Paciong, Urban Problems and Planning in the Developed World, London, Groom Helm, 1991.

58- Mockler R.J., Management Control pro Cess, N.J., Hall Engle Wood Cliffs, 1992.

59- Nordtveit Harold, The Role of Civil Society organization inDeveloping Countries, Margland, The university of Maryland, 2005.

60- Odartey Wellington, Cultuer and Construction of Concepts of Personal Autonomy and Democratic Services afford, N.J., Lawrence Eribourn Associates Publishers, 2005.

61- Paker Hande, Charter Schools: Innovation, Autonorny and Seriveces afford, Ariona, The University of Ariona, 1999

62- Patricia Kennett, Comparative Social Policy, Philakilephia, Open University Press. 2001.

63- Poul Burstein & April Linton, The impact of Political Parties interest group and Social Mavrnent Organization on Public Policy, Social Forces, V. 81, N,2, Washington, 2002.

64- Practicesin the Mining oil and Gassectors, World Bank 1998.

65- Ritch cyuance, the Art of Association N G O S and Civil Societuy in Colomia Country, U. S. A., 1999.

66- Pichard Hoefer, Making A Difference, Human Service Interest Group influence on Social Welfare Program, N.Y, Journal of Sociology and Social welfare V. 27 N.3, 2000

67- Richard Holloway, Towards Financial Reliance, N.Y, Earthscan Publication, 2001

68- Rosalie Ambrosion, Social work and social Welfare, Stamford U.S.A, International Division, 2000

69- Salazar Abran, Ambiguity and communication Effects on Decision Making Performance, communication Association, Human Communication Research V, 23 N 2. 1996

70- Shih Ching, et, al, A unified Approach for planning with moving polyhedral obstacles, U. S. A, institute of Electrical, 1991.

71- Skipper Harold D., international Risk and insurance An Environmental Manageriol Approach, Madison, Wisconsis, N. Y. Sonfrancisc, 1998.

72- Strong E. P. and Smith R. D., Management Eantrol Node ls, N. N., Holt Rienehart, 1998.

73- Stroner Freeman, Management, Nasw Press, U.S.A., 1989.

74- Susan Dicklich, Indigenous N. G. Os Civil Society and Democratic Transition in Ugand, Canada, University of Toronto, 1995

75- Thompson Isaac, Sit Based Services Afford A qualitative Study of Cultural Dimensions Factores on Jop Autonomy of Teacher, Oklahoma. Oklahoma state University. 1998

76- Van Fishr. Decision- Makin and power in a Complex organization unified system planning University of cincnnati. 1984

77- www.adabwafan.com

78- www.ansab-online.com

79- www.Alriyadh.com-2007

80- www.elibrary.edu.ye]

81- www egyptiangreens.com

82- www,fao.org-

83- www.gdocd.gov.ae-

84- www.hmc.org.qa

85- www.kenanaonline.com-2007

86- www.komoedu.jeeran.com-2008

87- Worled Bank, Bertter Governmance for Development in the Middle Eastand North Africa, Washington, the World Bank, 2004.

88- W.M.E., Souder, Mangement Decision Method for Mangers of Engineering and Research, N.Y., Vznnostrane Reinhold, 1998.

89- www.siironline.org

90- www.Soudiinfocus-com.,2007

91- www.Pramegsoft.com

92- Wu- pan, Unified Framework for optimal production planning and scheduling, N.J, the state University of New Jersy, 2005.

المحتويات

	الموضوع	الصفحة
	مقدمة الكتاب:	7
	الباب الأول : أساسيات الإدارة وإدارة المؤسسات الاجتماعية	11
	الفصل الأول: الإدارة وادارة المؤسسات الاجتماعية	12
أولاً	الإدارة والمفاهيم ذات العلاقة	13
ثانياً	أثر ثورة المعلوماتية على حياتنا الإدارية المعاصرة	21
ثالثاً	الوظائف الأساسية للإدارة	23
رابعاً	المبادئ الأساسية للإدارة	29
خامساً	أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية	32
سادساً	مسلمات ومبادئ أساسية للإدارة في الخدمة الاجتماعية	33
سابعاً	أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي	34
ثامناً	الخصائص الأساسية للمسئولية الإدارية	36
تاسعاً	الخلفية التعليمية للأخصائي الاجتماعي كإداري ناجح	39
	الفصل الثاني **التنظيمات الحكومية والاهلية العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية**	43
أولاً	وزارة التضامن الاجتماعي	43
ثانياً	التنظيمات الأهلية	44
	أولا : الجمعيات الأهلية	44
	ثانيا : الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية	65
	ثالثا : الاتحادات الإقليمية	69
	رابعا : الاتحادات النوعية	70
	خامسا : صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية	71
	الفصل الثالث: القيادة الإدارية	75
أولاً	ماهية القيادة والقائد الإداري	75

الموضوع		الصفحة
ثانياً	نظريات القيادة الإدارية	77
ثالثاً	أنماط القيادة الإدارية وأساليبها	80
رابعاً	القائد الجيد وكيف نضع القائد الإداري الناجح	83
خامساً	النساء كقيادات إدارية	86
الفصل الرابع: الاتصالات الإدارية		89
أولاً	ماهية الاتصالات الإدارية	89
ثانياً	أهداف الاتصالات الإدارية	89
ثالثاً	أهمية الاتصالات الإدارية	90
رابعاً	أنواع الاتصالات الإدارية	90
خامساً	عناصر الاتصالات الإدارية	91
سادساً	محددات الاتصال الإداري	92
سابعاً	وسائل وإشكال الاتصال الإداري	93
ثامناً	معوقات الاتصال الإداري	94
تاسعاً	شروط الاتصال الجيد	94
الباب الثاني: وظائف الإدارة		95
الفصل الخامس: التخطيط الإداري		97
أولاً	ماهية التخطيط الإداري	97
ثانياً	مراحل التخطيط الإداري	98
ثالثاً	أنواع التخطيط الإداري	102
رابعاً	مستويات التخطيط الإداري	105
خامساً	شروط التخطيط الإداري الفعال	106
سادساً	مقومات التخطيط الإداري الفعال	106
الفصل السادس: التنظيم الإداري		109
أولاً	ماهية التنظيم الإداري وأنماطه وأهميته	109

الموضوع		الصفحة
ثانياً	مبادئ التنظيم الإداري	112
ثالثاً	خطوات التنظيم الإداري	116
رابعاً	أنواع التنظيم الإداري	126
خامساً	مميزات التنظيم الإداري في عصر المعلوماتية	127
الفصل السابع: صنع اتخاذ القرار الإداري		129
أولاً	مفهوم القرار وطبيعته	129
ثانياً	أنواع القرارات	131
ثالثاً	مفهوم صنع واتخاذ القرار والفرق بينهم	134
رابعاً	نظريات صنع واتخاذ القرار (عرض ومناقشة)	139
خامساً	العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار	141
سادساً	مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار	146
سابعاً	الأدوات الحديثة لصنع واتخاذ القرار	155
ثامناً	التفويض في اتخاذ القرار	157
تاسعاً	القيادة واتخاذ القرار وتكنولوجيا المعلومات	161
عاشراً	صفات القرار الجيد	161
الفصل الثامن: التدريب		163
أولاً	مفهوم التدريب	163
ثانياً	أهمية وضرورة التدريب	164
ثالثاً	أهداف التدريب	165
رابعاً	أساليب وطرق التدريب	165
خامساً	وظائف التدريب	169
سادساً	خطوات التدريب	170
سابعاً	العناصر الأساسية للتدريب	170
الفصل التاسع: التوجيه الإداري		173

الموضوع		الصفحة
أولاً	ماهية التوجيه الإداري	173
ثانياً	الاعتبارات العامة للتوجيه الإداري	174
ثالثاً	المتطلبات الأساسية للتوجيه الإداري الفعال	176
الفصل العاشر : الرقابة		179
أولا:	مفهوم الرقابة وأهميتها	179
ثانيا :	الخطوات الأساسية للرقابة	182
ثالثا :	أنواع الرقابة	184
رابعا :	الأساليب المستخدمة فى الرقابة	188
خامسا:	الرقابة بين مؤيد ومعارض (عرض ومناقشة)	191
سادسا :	خصائص نظام الرقابة الفعال	194
سابعا :	قيود نظام الرقابة الفعال	196
الفصل الحادى عشر : تقويم الأداء		197
أولا :	ماهية تقويم الأداء	197
ثانيا :	أهداف تقويم الأداء (عرض ومناقشة)	197
ثالثا :	أهمية تقويم الأداء	199
رابعا :	معايير تقويم الأداء ومتطلبات فاعليتها	199
خامسا:	أساليب تقويم الأداء	200
سادسا :	خطوات تقويم الأداء والإعتبارات التى يجب توافرها	202
سابعا :	مسئولية تقويم الأداء	203
ثامنا :	العوامل المؤثرة على تقويم الأداء	204
تاسعا :	مشكلات تقويم الأداء	205
عاشرا :	خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء	206
حادى عشر : نماذج لتقويم الأداء الوظيفى لشاغلى الوظائف التنفيذية		208
الباب الثالث: اتجاهات حديثة في الإدارة		223

الصفحة	الموضوع	
225	**الفصل الثاني عشر: إدارة المعلومات**	
225	مفهوم وأهمية المعلومات	أولاً
226	طرق الحصول على المعلومات	ثانياً
228	مصادر المعلومات	ثالثاً
228	أنواع نظم المعلومات	رابعاً
229	نظم المعلومات الإدارية وكيفية معالجة البيانات	خامساً
231	نظام تدفيق المعلومات الإدارية في التنظيمات الحكومية والأهلية	سادساً
233	**الفصل الثالث عشر: إدارة الوقت**	
233	ماهية إدارة الوقت	أولاً
234	المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية	ثانياً
235	منهجية إدارة الوقت	ثالثاً
237	طرق إدارة الوقت	رابعاً
239	**الفصل الرابع عشر: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية**	
239	طبيعة وماهية إدارة الجودة الشاملة	أولاً
241	أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية	ثانياً
242	أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية	ثالثاً
243	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية	رابعاً
245	الخطوات الفعالة لإدارة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية	خامساً
246	ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية	سادساً
249	**الفصل الخامس عشر: إدارة الأزمات والكوارث**	
249	ماهية الأزمة	أولاً
251	تصنيف الأزمات وأنواعها	ثانياً
253	إدارة الأزمات والنشأة التاريخية	ثالثاً

الموضوع		الصفحة
رابعاً	المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات	256
خامساً	مراحل إدارة الأزمة	260
سادساً	أنواع الكوارث وأبعادها المختلفة	269
سابعاً	أسباب تزايد آثار الأخطار والكوارث	272
ثامناً	كيفية التخطيط الاستراتيجي للكارثة	273
تاسعاً	ماهية إدارة الكوارث	277
عاشراً	الخطوات الأساسية لإدارة الكوارث	278
الحادي عشر : الجهات الفاعلة والمسئولة في إدارة الكوارث		283
الثاني عشر : الضمانات الأساسية لنجاح وفعالية إدارة الكوارث		287
الفصل السادس عشر: إدارة الموارد البشرية		291
أولاً	مفهوم إدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة	294
ثانياً	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	296
ثالثاً	المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	297
رابعاً	إدارة الموارد البشرية وموقعها على الخريطة التنظيمية للمؤسسة	300
خامساً	أهداف إدارة الموارد البشرية	303
سادساً	نطاق عملي إدارة الموارد البشرية ومهامها الوظيفية	304
سابعاً	إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخيرية	320
الفصل السابع عشر: إدارة البيئة الخارجية للمنظمة		323
أولاً	ماهية البيئة الخارجية للمنظمة ومكوناتها	323
ثانياً	خصائص البيئة الخارجية للمنظمة	331
ثالثاً	أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة	337
رابعاً	الأساليب المتبعة في المنظمات لتجميع المعلومات للبيئية الخارجية	341
خامساً	الخطوات الأساسية لتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.	341
سادساً	الاستراتيجيات الداخلية والخارجية لإدارة البيئة الخارجية	342

الصفحة	الموضوع	
	للمنظمة	
343	ضمانات نجاح المنظمة في إدارة البيئة الخارجية المتغيرة	سابعاً
345	**الفصل الثامن عشر: الإدارة الاستراتيجية**	
345	ماهية الإدارة الاستراتيجية	أولاً
345	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	ثانياً
347	مستويات الإدارة الاستراتيجية	ثالثاً
351	أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟	رابعاً
352	من المسئول عن الإدارة الاستراتيجية ؟	خامساً
352	مهام وأدوار المدير الاستراتيجي	سادساً
355	**الباب الرابع: دراسات وبحوث ميدانية في الإدارة في بيئة متغيرة**	
357	**الفصل التاسع عشر** **العوامل المؤدية لتعاظم استقلالية منظمات المجتمع المدني في تقديم خدماتها**	
357	المدخل إلى مشكلة البحث	
365	مشكلة الدراسة	
366	أهداف الدراسة	
379	الإجراءات المنهجية للدراسة	
382	مجالات الدراسة	
385	نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض	
396	مناقشة نتائج الدراسة	
401	**الفصل العشرون** **معوقات استخدام اسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي**	
401	المدخل إلى مشكلة الدراسة	
411	تحديد مشكلة الدراسة	

الموضوع		الصفحة
أهداف الدراسة		412
الإطار النظري والمفاهيم		412
الإجراءات المنهجية للدراسة		423
صدق وثبات المقياس		425
نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفروض		427
النتائج العامة للدراسة ومناقشتها		448
المراجع		453
أولاً	المراجع العربية	453
ثانياً	المراجع الأجنبية	462
المحتويات		469




ISBN 977- 43-8368-7
9 789774 383687

المكتب الجامعى الحديث

مساكن سوتير- أمام سيراميكا كليوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707
E-Mail : modernoffice25@yahoo.com

